



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2017 | ISSN 2543-8190

XVIII

TOM

12

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Anna Rogut

Krzysztof Wach

## Globalne i regionalne wyzwania przedsiębiorczości i innowacyjności



WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2017 | ISSN 2543-8190

XVIII

TOM

12

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Anna Rogut

Krzysztof Wach

## Globalne i regionalne wyzwania przedsiębiorczości i innowacyjności



WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

**Redakcja naukowa:** Anna Rogut, Krzysztof Wach

**Korekta językowa:** Witold Kowalczyk, Lidia Pernak, Karolina Martin, Dominika Świech,  
Agnieszka Śliz, Małgorzata Pająk

**Skład i łamanie:** Małgorzata Pająk

**Projekt okładki:** Marcin Szadkowski

**©Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

**ISSN 2543-8190**

**Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową, dostępna na stronie:**  
[piz.san.edu.pl](http://piz.san.edu.pl)

  
**WYDAWNICTWO**  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

# Spis treści

5      **Anna Rogut, Krzysztof Wach** | *Wstęp*

## **Przedsiębiorczość i jej współczesne uwarunkowania**

- 9      **Beata Glinka** | *Przedsiębiorcze społeczeństwo*
- 25      **Jan Klimek, Beata Żelazko** | *Przedsiębiorczość w polskim rzemiośle*
- 37      **Małgorzata Wachowska** | *Przedsiębiorczość meksykańskiej mniejszości narodowej w Stanach Zjednoczonych na podstawie liczby zgłoszeń patentowych PCT*
- 49      **Maria Urbaniec** | *Green Entrepreneurship: Exploring a New Role for Business*
- 65      **Robert Błażlak** | *Gospodarka o Obiegu Zamkniętym a problematyka innowacyjności przedsiębiorstw*
- 77      **Marta Najda-Janoszka** | *Tracking Windows of Opportunity Along the Industry Development Trajectory*
- 89      **Krzysztof Safin** | *Przedsiębiorczość w regionach o monokulturze przemysłowej jako problem badawczy*
- 109      **Kazimierz Kubiak** | *Klastry – czynnik wsparcia przedsiębiorczości i rozwoju regionów*
- 125      **Anna Rogut, Bogdan Piasecki** | *Możliwości adaptacji metodyki ewaluacji ex ante do szacowania potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych*

## **Modele biznesowe i przedsiębiorczość międzynarodowa**

- 147      **Rafał Bołoz** | *Modele biznesu – istota, elementy i klasyfikacje*
- 163      **Izabela Kowalik** | *Customer Orientation in the International New Ventures from Poland – Empirical Study Results*
- 177      **Justyna Patalas-Maliszewska, Małgorzata Skrzyszewska** | *Model rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego w kontekście koncepcji Industry 4.0*
- 197      **Ioseb Masurasvili, Agnieszka Rzepka, Bożena Sowa** | *Direct Foreign Investments as Strategic Potential for International Competitiveness (Polish & Georgian case)*
- 213      **Teresa Łuczka, Joanna Małecka** | *Internacjonalizacja i globalizacja mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce. Analiza regionalna*

## **Uwarunkowania innowacyjności**

- 233      **Grzegorz Baran, Janusz Bąk** | *Design thinking jako przestrzeń dla przełomowych innowacji*
- 247      **Anna Strychalska-Rudzewicz** | *Związek kultury innowacji z innowacyjnością przedsiębiorstw i orientacją przedsiębiorczą*
- 263      **Katarzyna Szymańska** | *Modele procesu innowacyjnego a kultura organizacyjna przedsiębiorstw*
- 277      **Małgorzata Smolarek** | *Rola systemu motywowania w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników MŚP*



291 **Agnieszka Rzepka** | *The Relationship Between Inter-Organizational Co-Operation and Innovation in the SME in the Podkarpacie Region*

301 **Jacek Gancarczyk** | *Wyzwania innowacyjności w klastrach turystycznych*

## **Przedsiębiorcze działania w praktyce biznesowej**

317 **Tomasz Norek** | *Analiza efektywności działań innowacyjnych wykorzystujących fundusze UE na przykładzie polskich przedsiębiorstw sektora MŚP. Koncepcja zastosowania metody ROI2*

333 **Małgorzata Rembiasz, Paulina Siemieniak, Jakub Pawlak** | *Wybrane źródła finansowania działalności gospodarczej w ocenie obecnych i potencjalnych właścicieli przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem kobiet – przedsiębiorców*

345 **Mateusz Codogni** | *Problemy wyceny przedsiębiorstw we wczesnych fazach rozwoju*

357 **Aleksandra Gąsior, Tomasz Bernat** | *Wykorzystanie technologii informacyjnych w rozwoju przedsiębiorczości osób starszych. Case study – przedsiębiorczość kobiet*

373 **Grzegorz Szymański** | *Ocena internetowych zakupów produktów odzieżowych w opinii kobiet*

385 **Andrzej Olak** | „Zwinność” pracownica a praktyki organizacji pracy we współczesnym przedsiębiorstwie

401 **Edyta Gheribi** | *Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa w sektorze gastronomicznym na wybranym przykładzie*

417 **Edyta Gheribi, Anna Wronka, Beata Gotwald-Feja** | *Waste Reduction as an Innovative Strategy: Case Studies*

427 **Agnieszka Młodzińska-Granek** | *Współpraca i partnerstwa międzysektorowe w kontekście polityki proinnowacyjnej*

439 **Łukiewska Katarzyna, Chrobocińska Katarzyna, Nasalski Zbigniew** | *Bariery innowacyjności gospodarstw rolnych użytkujących aktywa pochodzące z ZWRSP*

449 **Andrzej Janowski** | *Agent's Performance Versus Life Insurance Company Effectiveness: Five Factor Model*

463 **Sebastian Wilczewski** | *Zarządzanie terminowością w projektach. Wskaźniki i narzędzia*

477 **Ewa Badzińska** | *Potencjał start-upów technologicznych w zakresie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej – ujęcie badawczo-koncepcyjne*

493 **Arkadiusz Świadek, Beata Będzik** | *Zbliżenie geograficzne a relacyjne w obrębie sektora a innowacyjność przemysłu w Polsce*

## **Recenzja**

511 **Krzysztof Leja** | *Recenzja monografii pt. „Fuzje uczelni – czy w szaleństwie jest metoda?” autorstwa Łukasza Sułkowskiego*

## Wstęp

Przedsiębiorczość jest wielowątkowym tematem badawczym – brakuje jej kompleksowej i jednolitej teorii czy nawet definicji. Jest to wynikiem wielowątkowości zagadnień poruszanych przy badaniu przedsiębiorczości oraz interdyscyplinarnego charakteru jej fenomenu. Sytuacja taka ma swój przejaw również w różnych podejściach uczonych do partykularnych wątków badawczych, w tym do analizy uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości. Uogólniając, można przyjąć, że w piśmiennictwie naukowym przedsiębiorczość ujmowana jest w co najmniej dwóch głównych kategoriach – jako fenomen społeczny oraz dyscyplina naukowa.

Historia polskich badań nad przedsiębiorczością sięga początków transformacji gospodarczej w Polsce w latach 90. XX wieku. Pierwszą jednostką badawczą powstałą w 1991 roku był Zakład Przedsiębiorczości Uniwersytetu Łódzkiego założony przez prof. B. Piaseckiego, a pierwszą powołaną katedrą – Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie założona przez prof. J. Targalskiego. W uproszczeniu można zatem przyjąć, że historia polskich badań nad przedsiębiorczością, w swojej zinstytucjonalizowanej formie, liczy już ćwierć wieku.

Głównym problemem analizowania przemian zachodzących w przedsiębiorstwach, są przede wszystkim zmiany zachodzące w ich otoczeniu, których dynamika oraz złożoność przybierają na znaczeniu. Stają się one również głównymi uwarunkowaniami rozwoju firm – zwłaszcza mikro, małych i średnich, ale również tych dużych (w tym korporacji międzynarodowych). Zmiany te, zwłaszcza w wymiarze regionalnym, mają szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw. Presja ze strony konkurentów oraz postępujące procesy globalizacji sprawiają, że warunki lokalne i regionalne mieszają się z uwarunkowaniami międzynarodowymi czy wręcz globalnymi. Konkurencja ma obecnie różne oblicza, a działalność głównych graczy na rynku światowym przekłada się na działalność małych firm lokalnych – stąd mówiąc dzisiaj o przedsiębiorczości należy łączyć ze sobą uwarunkowania regionalne i globalne, co jest zamiarem autorów, którzy nadesłali swoje teksty do niniejszego tomu „Przedsiębiorczości i Zarządzania”. Firmy funkcjonujące w warunkach globalizacji gospodarki światowej, upowszechniania się podobnego stylu życia na całym świecie oraz w dobie rozwijających się systemów teleinformatycznych, muszą nie tylko przystosować swoje działania do potrzeb i uwarunkowań współczesnego rynku, ale przede wszystkim powinny efektywnie wykorzystać wszystkie istniejące możliwości stwarzane przez procesy globalizacyjne oraz technikę. Dawno wybrzmiało hasło *Myśl globalnie, działaj lokalnie* przybiera dzisiaj inną formułę, która sprowadza się do glokalizacji (z j. ang. *global + local*), czyli ujęcia mieszanego. Również w gospodarce na poziomie

makroekonomicznym panuje nowy paradygmat semiglobalizacji akceptujący działanie zarówno procesów globalizacyjnych, jak i regionalizacji.

Artykuły zawarte w tym tomie ujęto w trzech grupach tematycznych. Pierwsza z nich zawiera teksty poświęcone przedsiębiorczość i jej współczesnym uwarunkowaniom, druga – z zakresu modeli biznesowych w biznesie międzynarodowym, trzecia – na temat przedsiębiorczego działania przedsiębiorstw w codziennej praktyce biznesowej. Tom zamyka recenzja monografii pt. *„Fuzje uczelni – czy w szaleństwie jest metoda?”*, gdyż jest to temat nader aktualny w warunkach wprowadzania tzw. Ustawy 2.0, a poruszona tematyka jest także wyrazem działań przedsiębiorczych założycieli i menedżerów prywatnych szkół wyższych.

Anna Roguť, Krzysztof Wach

---

# Przedsiębiorczość i jej współczesne uwarunkowania



---

**Beata Glinka** | [b.glinka@uw.edu.pl](mailto:b.glinka@uw.edu.pl)

Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania

## Przedsiębiorcze społeczeństwo

### Entrepreneurial Society

**Abstract:** The main goal of this paper is to reflect on the essence of “entrepreneurial society”. The growing popularity of analyses of social and cultural context of entrepreneurship are reflected in a growing number of publications; culture became a significant part of many fashionable concepts, like entrepreneurship ecosystem or quadruple/quintuple helix. I point out that society and culture became an important part of researchers’ and policy makers’ discourse. On that basis I start with pointing out main elements of entrepreneurial society as well as dilemmas connected with analyzing (and building) entrepreneurial society and culture. In the next section selected elements constituting entrepreneurial society in Poland are presented and discussed, as well as main tendencies in that area. The concluding part sums up the paper; possibilities of shaping entrepreneurial society are discussed. The article is based on conclusions drawn from my empirical studies (Glinka, 2008, 2015; Glinka & Thatchenkery, 2013) and literature.

**Key words:** entrepreneurship, innovativeness, culture of entrepreneurship, entrepreneurial society, quadruple helix

### Wstęp

W 1990 roku Stefan Kwiatkowski rozpoczął swoją książkę *Spółeczeństwo innowacyjne* słowami „Ta książka jest dla nas, ale jeszcze nie o nas” [Kwiatkowski 1990]. W publikacji tej podkreślał on nierozzerwalność ekonomii, techniki i kultury jako czynników kształtujących przedsiębiorczość i zdolność do tworzenia innowacji przez społeczeństwo. Tezy te po niemal trzech dekadach, nie tylko zachowują swoją aktualność, ale także na dobre zagościły w dyskursie tak naukowym, jak i, przynajmniej po części, publicznym i politycznym. Ciągłe aktualna pozostaje też



kwestia, w jakim stopniu kontekst społeczny w Polsce sprzyja przedsiębiorczości i tworzeniu innowacyjnych rozwiązań.

Współcześnie coraz częściej kontekst społeczny traktowany jest jako jeden z najważniejszych czynników kształtujących innowacyjność, skalę i formy aktywności przedsiębiorczej podejmowanej w ramach gospodarek. Stało się tak między innymi za sprawą coraz liczniejszych publikacji naukowych, od kilku już dekad wskazujących na istotną rolę czynników kulturowych w działaniach przedsiębiorczych [zob. np. Baumol 2004; Berger 1991; George & Zahra 2002; Thomas & Mueller 2000]. Dodatkowo analiza czynników kulturowych wpisuje się także w jeden z ważnych trendów, jakie można zidentyfikować w badaniach przedsiębiorczości – postulat kontekstualizacji [Glinka 2013; Jennings, Greenwood, Lounsbury & Suddaby 2013; Welter 2011].

Na wzrost popularności dociekań skoncentrowanych wokół kultury i kontekstu społecznego wpłynęło też powstanie dwóch ważnych trendów, czy też mód w ramach publikacji poświęconych przedsiębiorczości i innowacjom, jakimi są ekosystem przedsiębiorczości i tzw. helisy innowacji. Koncepcje te prezentują podejścia do analizy i tworzenia warunków i polityki sprzyjającej innowacyjności i przedsiębiorczości, często także są ze sobą łączone.

Pojęcie ekosystemu przedsiębiorczości, którego wstępne zdefiniowanie przypisywane jest Dubiniemu [Dubini 1989; Spigel 2017], zostało spopularyzowane przez Isenberga [zob. np. tekst w Harvard Business Review, Isenberg 2010]. Twierdził on, że nie ma wprawdzie uniwersalnych recept pozwalających na wsparcie przedsiębiorczości, są jednak pewne kluczowe elementy, których wzmocnienie i rozwinięcie umożliwia stworzenie warunków korzystnych dla rozwoju przedsiębiorczości. Wśród nich są: kultura, kapitał, infrastruktura, rząd, instytucje edukacyjne i dostęp do profesjonalnych usług, rynek/klienci. Pojęcie ekosystemu zyskało popularność z uwagi na oferowanie możliwości kompleksowej charakterystyki kontekstu [Acs, Stam, Audretsch & O'Connor 2017]; koncept ten dość szybko zdomowił się także w dyskursie publicznym, znajdując swoje miejsce na przykład w pracach i publikacjach OECD [Mason & Brown 2013]. Jak wskazują niektórzy badacze, pojęcie ekosystemu ciągle jednak wymaga wielu teoretycznych uściśleń [Spigel 2017]. Ekosystem może być analizowany na poziomie gospodarki kraju lub regionu, ale także na poziomie lokalnym (gmina, miasto, dzielnica itp.).

Wśród helis innowacyjności na rolę społecznego kontekstu zwracają uwagę tzw. poczwórna, popiętna i kolejne (*quadruple, quintuple, n-tuple helix*) [Carayannis & Campbell 2009; Park 2014]. Wszystkie one stanowią rozwinięcie pierwotnej koncepcji potrójnej helisy (*triple helix*), której elementami były biznes, akademia/nauka, rząd/polityka publiczna. Jak stwierdzają Carayannis i Campbell w wywiadzie opublikowanym na łamach pisma „Scientometrics”, poczwórna helisa pozwala na

kontekstualizację potrójnej poprzez dodanie wymiaru związanego ze społeczeństwem obywatelskim, kulturą i mediami. Dodają również, iż społeczeństwo i normy demokratyczne tworzą ramy dla innowacyjności [Park 2014].

Można zatem stwierdzić, że rzeczywiście w ciągu kilku ostatnich dekad kultura jako czynnik ważny dla przedsiębiorczości i innowacji weszła na salony naukowe, jak i do dyskusji publicznej. Obecność ta nie jest incydentalna i wydaje się, iż ów obszar dociekań uległ legitymizacji. Co więcej, kultura, kontekst społeczny stały się częścią modnej narracji, co jeszcze kilkanaście lat temu wydawało się mało realne. Z jednej strony ten fakt może cieszyć, zwłaszcza osobę, która, tak jak ja, od dawna zajmuje się tą problematyką. Z drugiej wypada jednak zadać pytanie, czy od tej popularności nasze rozumienie kulturowego kontekstu stało się bardziej dogłębne? Tutaj odpowiedź nie jest jasna. W modnej narracji znajdziemy bowiem i wątki zmierzające do dogłębnego zrozumienia i wyjaśniania zjawisk, jak i hasła, które nie niosą za sobą nowych wartości.

Poniższy tekst stanowi refleksję nad naturą „przedsiębiorczego społeczeństwa” i filarami tworzącymi takie społeczeństwo. W tekście stawiam szereg pytań dotyczących społecznego zaplecza przedsiębiorczości, takich, na które często nie ma prostej i jednoznacznej odpowiedzi. Rozpaczam od próby zdefiniowania pojęcia przedsiębiorcze społeczeństwo i wskazuję główne elementy, które je tworzą, jak również niektóre dylematy, które towarzyszą badaniu tego pojęcia. Następnie wskazuję wybrane czynniki kształtujące przedsiębiorcze społeczeństwo w Polsce oraz niektóre trendy, jakie w tym obszarze można było zaobserwować na przestrzeni ostatnich lat. W uwagach końcowych odnoszę się do możliwości kształtowania przedsiębiorczego społeczeństwa, czy też formułowania zaleceń takiego kształtowania dotyczących. Do przygotowania opracowania, poza publikacjami innych autorów, wykorzystałam swoje wcześniejsze badania dotyczące kulturowego kontekstu przedsiębiorczości [Glinka 2008, 2015; Glinka & Thatchenkery 2013].

## Przedsiębiorcze społeczeństwo

Pojęcie przedsiębiorcze społeczeństwo, stanowiące umowną kanwę tego tekstu, jest trudne do precyzyjnego zdefiniowania, swoim zakresem obejmować może bowiem różne zjawiska, niełatwo jest także oddzielić jego zakres od pojęć pokrewnych. Te trudności definicyjne towarzyszą zresztą od początku całej problematyce przedsiębiorczości, co od lat podkreślają liczni badacze w Polsce i na świecie [por. np. Kwiatkowski 2000; van Burg & Romme 2014]. Nie chcąc jednak poświęcać się w tym miejscu dywagacjom pojęciowym, które są na tyle istotne, że wymagałyby odrębnej analizy, wskażę, że dla realizacji zamierzeń, które określiłam w tym opracowaniu, precyzyjna definicja pojęcia nie jest nieodzowna. Przyjmę zatem, że na najbardziej ogólnym poziomie

przedsiębiorcze społeczeństwo można rozumieć jako społeczeństwo, które tworzy dogodne warunki dla powstawania i rozwoju przedsiębiorstw, a także innych form działań przedsiębiorczych, podejmowanych przez członków tej społeczności (takich jak np. przedsiębiorczość społeczna). W tym sensie przedsiębiorcze społeczeństwo może być uznane za jedną z kluczowych składowych ekosystemu przedsiębiorczości. Jeśli idąc tropem wielu ekonomistów (z Schumpeterem na czele) i przedstawicieli nauk o zarządzaniu uznamy, że przedsiębiorczość sprzyja rozwojowi gospodarczemu, społeczeństwo przedsiębiorcze można zatem uznać za jeden z czynników ów rozwój wspomagających.

Wśród rozmaitych publikacji odnoszących się do społecznego kontekstu przedsiębiorczości badacze zwracają uwagę na szczególne znaczenie wartości i wyposażenia kulturowego, zakorzenienia zasad społeczeństwa obywatelskiego, a także obecności historycznie ukształtowanego zespołu czynników zwanych przez Northa matrycą instytucjonalną [zob. np. Busenitz, Gomez & Spencer 2000; Glinka 2008; North 1990; Park 2014].

Wśród badań i publikacji prezentujących związki kontekstu społecznego i wytwarzanej przez społeczność kultury z przedsiębiorczością pojawiają się, między innymi, następujące wątki [zob. także Glinka 2008]:

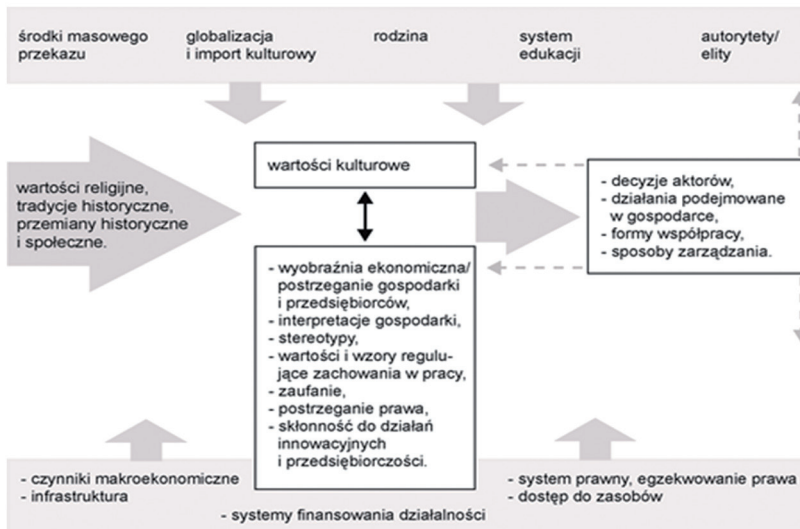
- ogólne charakterystyki kulturowego kontekstu w różnych krajach, często wykorzystujące gotowe modele – najczęściej jest to model wymiarów kultury narodowej opracowywany przez G. Hofstede w ciągu ostatnich kilku dekad – [zob. Hofstede, Hofstede & Minkov 2011]; w pracach takich, w dużej mierze opartych na badaniach ilościowych, próbuje się odkrywać związki pomiędzy aktywnością przedsiębiorczą a poszczególnymi wymiarami kultury;
- sieci relacji społecznych (*networks*) i kulturowe uwarunkowania ich budowania; kulturowo zakorzeniona skłonność przedsiębiorców do współpracy oraz wykorzystanie tychże sieci w procesach zarządzania przedsiębiorstwem; rola kapitału społecznego [por. np. Greve & Salaff 2003; Klyver, Hindle & Meyer 2008];
- zaufanie i jego rola w działaniach przedsiębiorców [por. np. Welter & Smallbone, 2006], a także w kontaktach przedsiębiorców z innymi przedsiębiorcami i przedstawicielami innych profesji [Hensel & Glinka 2012];
- wpływ społecznego postrzegania przedsiębiorców i ich aktywności na procesy przedsiębiorcze [por. np. Glinka & Thatchenkery 2013];
- kulturowe uwarunkowania procesów identyfikacji szans rynkowych [van Burg & Romme 2014];
- znaczenie kultury organizacyjnej dla procesów innowacyjności oraz dla tzw. przedsiębiorczości korporacyjnej [por. np. Morris & Kuratko 2002].

Trzeba zauważyć, że ze względu na wzrost popularności analiz dotyczących społecznego kontekstu przedsiębiorczości, powyższa lista nie wyczerpuje różnorodności podejmowanych przez badaczy wątków.

Na tym tle warto nieco bliżej przyjrzeć się elementom, które konstytuują przedsiębiorcze społeczeństwo. Elementy te wzajemnie przenikają się, zachodzą i wpływają na siebie. Podlegają również zmianom w czasie, choć zmiany te są zdecydowanie wolniejsze niż te, które zachodzą, lub zachodzić mogą w obszarze prawa i polityki państwa, technologii czy sposobów funkcjonowania instytucji rynku finansowego i kapitałowego.

Kluczowymi elementami są wartości i normy postępowania, wyobrażenia, przekonania, stereotypy i mity, jakie są możliwe do zidentyfikowania w danym społeczeństwie. W pierwszym rzędzie chodzić tu będzie o wartości i przekonania, które związane są z ekonomiczną sferą życia, a więc z pracą, relacjami w gospodarce, zachowaniami przedsiębiorców i konsumentów, postrzeganiem instytucji ekonomicznych itd. Owe wartości, normy, wyobrażenia, przekonania i mity kształtują się i zmieniają na skutek oddziaływania różnych procesów i czynników, takich jak historia, religia, edukacja, media czy technika. Złożoność wzmacnia fakt, że w wielu przypadkach relacja przebiega w dwie strony, co szczególnie widać w przypadku edukacji, techniki czy mediów (i innych tekstów kultury), które zarówno odzwierciedlają wartości, jak i je współtworzą. Schematycznie elementy te przedstawiono na rysunku 1.

**Rysunek 1. Dynamiczny model kulturowych uwarunkowań przedsiębiorczości**



Źródło: Glinka 2008.

Każdy z tych elementów może zarówno wspierać działania przedsiębiorcze, jak i je hamować (czasami też działać jednocześnie w obu kierunkach), w ramach jednego systemu mogą istnieć czynniki silnie wspomagające przedsiębiorczość, jak i jej przeciwdziałające. Zróżnicowanie społecznych i kulturowych podstaw przedsiębiorczości sprawia, że „społeczeństwo przedsiębiorcze”, czy też będąca jego wytworem „kultura przedsiębiorcza”, jest trudne do opisu, a wiele prób porządkowania tego opisu kończy się, siłą rzeczy, przyjmowaniem daleko idących uproszczeń. Takim typowym uproszczeniem jest z pewnością ograniczanie kulturowych czynników do kilku dobrze opisanych w literaturze wymiarów (jak choćby model G. Hofstede). Próba ucieczki od redukcjonizmu, a także dynamiczny i procesualny charakter pojęcia dla wielu badaczy oznacza sięganie po metody jakościowe, które z kolei zmniejszają możliwości generalizacji, a często także dokonywania porównań. Wszystko to sprawia, że mamy do czynienia z trudnym, acz fascynującym obszarem badawczym.

Na znacznie przemian środowiska społecznego dla przedsiębiorczości i innowacyjności wskazywał już ponad 70 lat temu w swoich późnych publikacjach Schumpeter. Scharakteryzował on zjawisko, które nazwał „zanikiem funkcji przedsiębiorcy” [Schumpeter 1942/1995, p. 161 i dalsze]. Jednym z jego aspektów była rutynizacja innowacji i fakt, że to co kiedyś było przełyskiem geniuszu, coraz częściej można dokładnie obliczyć i przewidzieć. Dodatkowo zdaniem Schumpetera radykalnie zmniejsza się społeczny opór wobec nowych rzeczy. Nawet jeśli przyjmiemy, że te twierdzenia autora koncepcji twórczej destrukcji są (nadal) sformułowane nieco na wyrost, to nie sposób nie zgodzić się z faktem, że rutynizacja procesów innowacyjnych ma miejsce, a romantyczna wizja przedsiębiorcy – zdobywcy i awanturnika – coraz częściej ustępuje wizerunkowi dobrze wykształconego specjalisty. Czy jednak oznacza to powszechną społeczną akceptację innowacji i działań przedsiębiorczych? Nie do końca, o czym świadczą chociażby różnice dotyczące tego, w jaki sposób i w jakim tempie społeczności skłonne są przyjmować nowości. Również w tym obszarze można obserwować zmiany – na co wskazują choćby prowadzone w UE badania innowacyjności (zwłaszcza Innobarometer i European Innovation Scoreboard).

To co jednak niewątpliwie nastąpiło, to upowszechnienie, instytucjonalizacja czy może wręcz fetyszyzacja zjawisk takich jak przedsiębiorczość (rozumiana jako tworzenie nowych firm), kreatywność i innowacyjność. Oficjalna narracja, promująca innowacyjność i tworzenie firm, może być wywiedziona z neoliberalnego podejścia do gospodarki i widoczna jest w wielu krajach na całym świecie, w tym również w Polsce.

Ta apoteoza przedsiębiorczości może być traktowana jako przejaw doceniania roli przedsiębiorców i tworzonych przez nich w gospodarce innowacji. Rzeczywiście w wielu wypadkach tak właśnie jest. W mediach i dyskursie publicznym promowane

są przykłady innowatorów rozwiązujących społeczne problemy czy zmieniających reguły gry na poszczególnych rynkach.

Wydaje się jednak, że równie często można uznać ową apoteozę przedsiębiorczości nie za przejaw podziwu dla znaczenia przedsiębiorców, ale za swoisty zabieg narracyjny. W tym sensie może być potraktowana jako przykład czegoś, co Alvesson [2013] nazwał przywiązaniem do pretensjonalności i pompy (*grandiosity*). Jak pisze ten autor we wprowadzeniu do książki *The Triumph of Emptiness*, we współczesnych społeczeństwach można zaobserwować olbrzymią chęć bycia definiowanym poprzez jak najbardziej atrakcyjne, wręcz pretensjonalne określenia. Pochwała przedsiębiorczości dobrze wpisuje się w ten trend, o czym autor pisze nieco dalej: „Małe biznesy są teraz prowadzone przez ‘przedsiębiorców’. Przynajmniej zgodnie ze stwierdzeniami badaczy i decydentów. Jednemu czy dwóm fryzjerom i właścicielom warsztatów rowerowych nie udało się iść z duchem czasu i ciągle uważają się za właścicieli small businessu” [Alvesson 2013, pp. 9–10].

Można zatem zauważyć, że popularne hasła wsparcia przedsiębiorczego ducha nie zawsze mają merytoryczną treść, a znaczenie ważnych pojęć, jakimi są innowacja i przedsiębiorczość ulega rozmyciu i rozszerzeniu na wszystkie niemal działania podejmowane przez właścicieli przedsiębiorstw w gospodarce. Upowszechnienie i legitymizacja narracji, w której główne role grają przedsiębiorca i innowacje, ma zarówno dobre, jak i złe strony.

Niewątpliwie w XXI wieku wypada być przedsiębiorczym i kreatywnym. Na tym tle rodzi się jednak pytanie, czy przedsiębiorcze społeczeństwo to takie, które skłania ludzi do tego, by zostali przedsiębiorcami? Wydaje się, że choć na pozór odpowiedź na to pytanie mogłaby być twierdząca (czyż zakładanie nowych przedsiębiorstw nie jest potrzebne gospodarce), jest to daleko idące uproszczenie i przedstawienie znaczeń. O ile w krajach słabiej gospodarczo rozwiniętych do zakładania firm pcha ludzi często przymus ekonomiczny, o tyle w krajach wyżej rozwiniętych można obserwować coś w rodzaju przymusu społecznego, przedsiębiorczym (i przedsiębiorcą) po prostu wypada być.

Przedsiębiorcze społeczeństwo, jak wskazałam na wstępie, tworzy swoim członkom warunki sprzyjające tworzeniu i rozwojowi nowych przedsięwzięć. W ten sposób może przyczyniać się do rozwoju gospodarczego, a także społecznego. Te warunki oznaczają jednak więcej niż deklaratywne wsparcie dla działań przedsiębiorców czy tworzenie „przymusu społecznego”. Oznaczają one realne wsparcie i uznanie przedsiębiorczości i innowacji za zjawiska rzeczywiście cenne i znaczące dla społecznego i gospodarczego rozwoju. W takich wypadkach, gdy narracja wynika z realnych przeobrażeń, może być uznana za jeden z ważnych symptomów tworzenia się przedsiębiorczego społeczeństwa. Przedsiębiorcze społeczeństwo nie jest natomiast tożsame ze społeczeństwem przedsiębiorców.



Lepsze zgłębienie społecznych uwarunkowań działań przedsiębiorczych, rozpoznanie wartości i przekonań dających wsparcie działaniom przedsiębiorczym prowadzi nas jednak do kolejnych pytań. Dotyczą one tego, czy da się zbudować przedsiębiorcze społeczeństwo, „nauczyć się” tego? W jakim zakresie byłoby to możliwe i kto miałby odgrywać kluczową rolę w takim procesie? Do tych pytań wrócę w dalszej części tekstu, przyjmując teraz, że opis i zrozumienie na pewno ułatwiają działania różnym aktorom systemu: od przedsiębiorców począwszy, poprzez badaczy i dydaktyków oraz przedstawicieli rozmaitych instytucji otoczenia biznesu, na decydentach politycznych skończywszy.

## Przedsiębiorcze społeczeństwo w Polsce

Nie ma jednoznacznej i prostej odpowiedzi na pytanie dotyczące tego, czy w Polsce mamy do czynienia ze społeczeństwem przedsiębiorczym. Pomimo tego, że zmiany w sferze wartości i przekonań zachodzą relatywnie wolno, w ostatnich kilku dekadach obszar ten podlegał i podlega istotnym zmianom.

Przez wiele lat społeczny kontekst przedsiębiorczości w Polsce analizowany był z perspektywy historii (zwłaszcza ostatnich kilku dekad) i przełomu systemowego [por np. Glinka 2008; Skąpska 2002 i in.]. Takie podejście jest naturalne, gdyż zmiany w zakresie rzeczywistości społecznej, tworzonej przez daną społeczność kultury, norm postępowania oraz oceny zjawisk gospodarczych przebiegają relatywnie wolno i są głęboko zakorzenione w procesach mających swoje źródła w dalekiej nawet przeszłości. W taki sposób do dróg współczesnego rozwoju ekonomicznego podchodził na przykład Nort [1990], charakteryzując tzw. ścieżki zależności<sup>1</sup> jako konstrukty, zespoły uwarunkowań, które trudno jest zmodyfikować, zwłaszcza w krótkim okresie. Owe ścieżki określane są poprzez stosunek do praw własności, sposoby rządzenia, wartości. Oznacza to, że dzisiejsze i przyszłe wybory aktorów w gospodarce są kształtowane przez przeszłość. W podobny sposób znaczenie historii scharakteryzowali Ocasio, Mauskapf i Steele [2016] podkreślając, że tzw. logiki społeczne nie są niezmiennie, można je uznać za sytuacyjne, ale przemiany jakim podlegają są skomplikowanym społecznym procesem.

Analizując historycznie ukształtowane wartości i przekonania dotyczące przedsiębiorczości, można zwrócić uwagę na relatywnie skąpe tradycje przedsiębiorczości, która w sposób swobodny w ostatnich dwóch stuleciach rozwijała się właściwie tylko

<sup>1</sup> W polskiej literaturze można też spotkać inne tłumaczenie oryginalnego terminu *path dependency* – zależność od ścieżki

w okresie międzywojennym i w relatywnie krótkim okresie po zmianie systemowej. W tym czasie oficjalna narracja najczęściej negowała znaczenie przedsiębiorczości indywidualnej i wskazywała na pasożytniczą raczej niż twórczą rolę przedsiębiorców w społeczeństwie i gospodarce, co było szczególnie widoczne po II wojnie światowej. Choć nie w pełni zinternalizowana, narracja ta wzmacniała dodatkowo realne działania władz, które nie sprzyjały powstawaniu indywidualnych przedsiębiorstw. Po dziś dzień w tekstach kultury, takich jak literatura, filmy i seriale telewizyjne, przekazy mediów można dostrzec ślady takich negatywnych stereotypów i przekonań sceptycznych wobec przedsiębiorców i podejmowanych przez nich działań [Glinka 2008; 2015].

Postrzeżenie przedsiębiorców, ludzi, którzy odnieśli sukces, zwłaszcza materialny, można uznać za ambiwalentne, gdyż z jednej strony coraz częściej stają się oni pozytywnymi bohaterami publicznego, oficjalnego dyskursu, z drugiej jednak negatywne stereotypy bogactwa nadal są obecne [Glinka 2008; Skąpska 2003], a amerykański mit *self-made man* nie do końca przyjął się w polskich realiach [Grzeszczyk 2003].

Kończąc w 2008 roku obszerne badania, dotyczące kulturowego kontekstu przedsiębiorczości w Polsce, byłam dość sceptyczna i twierdziłam, że wartości, normy postępowania, stereotypy i przekonania nie tworzą wystarczająco dobrych podstaw dla przedsiębiorczości [Glinka 2008]. Od tego czasu minęła jednak blisko dekada, podczas której zaobserwować można było wiele zmian w tym obszarze.

W ostatnich latach wiele badań poświęcono postrzeganiu przedsiębiorczości i przedsiębiorców. Szczególnie liczne były badania poświęcone temu, w jaki sposób przedsiębiorczość postrzegana jest przez studentów i czy uważają oni, że jest to atrakcyjna droga kariery [Gaweł & Pietrzykowski 2015; Glinka & Thatchenkery 2013; Kilar & Rachwał 2014; Marszałek 2012], w literaturze można było również znaleźć wyniki badań poświęconych obrazom/metaforom przedsiębiorczości [Chmielecki & Sułkowski 2017]. Badania pokazują zróżnicowany obraz przedsiębiorczości i przedsiębiorców, nie ma jednak podstaw, by uznać, że jest on negatywny i powiela wyłącznie stereotypy z przeszłości. Warto zauważyć, że nie tylko naukowcy, ale także badania opinii publicznej wskazują na zmiany w zakresie postrzegania przedsiębiorczości. Przykładowo zauważyć można, że przedsiębiorcy awansują w rankingach prestiżu zawodów [por. np. CBOS, 2013]. Nie znajdują się na czele tych rankingów, jednak w porównaniu z wynikami z lat 90. czy pierwszej dekady XXI wieku plasują się znacznie wyżej. Z drugiej jednak strony badania uczciwości i rzetelności zawodów, prowadzone przez tę samą instytucję, pokazują odwrotny trend – w 2016 roku przedsiębiorcy zostali ocenieni gorzej niż dekadę wcześniej [CBOS 2016].

Poza poprawiającym się odbiorem przedsiębiorczości, można wyróżnić kilka innych zjawisk wskazujących na zmiany w zakresie społecznego kontekstu przedsiębiorczości. Są to:

- moda na startupy i wsparcie rozpoczynania działalności; rosnąca rola i popularność ruchów i stowarzyszeń skupiających startupy i promujących ten rodzaj własnej aktywności gospodarczej wśród młodych osób; coraz częściej organizowane są rozmaite konkursy czy wydarzenia promujące nowe przedsięwzięcia, a także ułatwiające ludziom z pomysłami pozyskanie inwestorów; w takie działania angażują się także niektóre wyższe uczelnie;
- pojawia się coraz więcej przykładów polskich przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces na skalę lokalną, krajową, lub międzynarodową; przykłady takie są obecne w mediach, publikacjach naukowych i popularnonaukowych, a także jako przypadki do analizy na zajęciach z przedsiębiorczości; dodatkowo przedsiębiorcy chętniej niż jeszcze kilka, kilkanaście lat temu dzielą się doświadczeniami tak z badaczami, jak i ze studentami, co oznacza łatwiejszy dostęp do danych;
- poprawia się pozycja Polski w niektórych rankingach oceniających warunki do prowadzenia przedsiębiorstw (np. ranking Doing Business Banku Światowego) i fakt ten jest promowany w tradycyjnych i nowych mediach;
- rośnie popularność edukacji przedsiębiorczej zarówno na uczelniach, jak i poza nimi; edukacja ta dotyczy zresztą nie tylko studentów; dodatkowo coraz liczniejsze są programy promujące wiedzę z zakresu przedsiębiorczości poza uczelniami/wydziałami o profilu zarządzania, ekonomii czy finansów.

Do zarysowanych wyżej tendencji dochodzi jeszcze jedna, być może najważniejsza – nowa forma oficjalnej narracji, która doprowadziła do legitymizacji przedsiębiorczości i innowacyjności w dyskursie publicznym. Można powiedzieć, że ta tendencja do podkreślania wagi przedsiębiorczości, przedsiębiorców i innowacji w oficjalnych przekazach jest odbiciem szerszej tendencji widocznej także w innych krajach. W Polsce jednak, zważywszy na to, jaki był kształt oficjalnej narracji przed zmianą systemową, przeskok ten jest szczególnie widoczny. Powszechna pochwała przedsiębiorczości i zakładania własnych przedsiębiorstw trafiła na grunt rozpowszechnianych przez kilka dekad stereotypów i symboli.

Zwróciwszy uwagę na liczne pozytywne tendencje w społecznym kontekście przedsiębiorczości i powstawanie nowych artefaktów kulturowych (opowieści, języka), powrócę do pytania, od którego rozpocząłam: czy w Polsce możemy mówić o przedsiębiorczym społeczeństwie? Obecnie chyba bardziej właściwe byłoby mówienie o trwających procesach jego wyłaniania się, których przebieg i efekt nie jest zresztą oczywisty. Wynika to z faktu, że ewidentnej modzie na startupy, zakładanie własnych przedsiębiorstw i „wsparcie na starcie” nie towarzyszy równie silne, choćby deklaratywne, wsparcie dla rozwoju i wzrostu nowych przedsięwzięć. Nowo powstające przedsiębiorstwa w większości upadają (co jednak nie jest ewenementem

na skalę europejską czy światową), w przeważającej części nie mają też planów rozwojowych pozwalających na wyjście poza kategorię mikro (czy samozatrudnienie). Oznacza to, że duża część przedsiębiorstw będzie iluzorycznym kołem zamachowym gospodarki i w nikłym stopniu przyczyni się do jej unowocześnienia i wzrostu. Oczywiście, społeczny kontekst nie jest jedynym czynnikiem, który wpływa na tę sytuację. Wydaje się jednak, że wzmacnia on instytucjonalne i ekonomiczne sygnały; rozwój, wzrost, internacjonalizacja znacznie rzadziej są wspierane (choćby wyłącznie w sferze werbalnej) tendencjami i nie są jeszcze kluczową częścią dominującej narracji, która promuje zakładanie firm (startupów) i generowanie sprzedaży. W tym miejscu ważniejsze niż sama narracja wydają się jednak pewne stereotypy, nawyki i społecznie ugruntowane przekonania, które kształtują działania samych przedsiębiorców, wśród których są na przykład:

- niewielka skłonność do współpracy z innymi firmami, w tym konkurentami (zob. np. Strzyżewska 2008, a także publikacje European Innovation Scoreboard pokazujące niewielką skłonność innowacyjnych SME do współpracy z innymi), po części wynika ona z braku tradycji, po części z niedostrzegania potencjalnych przewag związanych ze współpracą, a po części z niskiego poziomu zaufania społecznego, a więc i zaufania do innych podmiotów w gospodarce;
- relatywnie wysoki stopień unikania niepewności i obawa przed porażką [zob. wyniki badań z wykorzystaniem wymiarów G. Hofstede i ich interpretacje, a także badania Global Entrepreneurship Monitor w tym: Xavier, Kelley, Kew, Herrington & Vorderwulbecke 2013]; mogą one prowadzić do ograniczania rozwoju, dzięki któremu przedsiębiorca stara się zredukować ryzyko;
- negatywne stereotypy dotyczące właścicieli dużych firm i bogacenia się wciąż obecne wśród przedsiębiorców i innych grup społecznych [Hensel & Glinka 2012];
- sceptycyzm wobec edukacji z zakresu przedsiębiorczości i zarządzania, która często postrzegana jest jako teoretyczna i nieprzydatna w „realnym świecie”; oznacza to większą ekspozycję na popełnianie błędów nawet tam, gdzie mamy do czynienia z decyzjami prostymi, podejmowanymi w przewidywalnych okolicznościach;
- przekonanie o skuteczności i przewadze pewnych tradycyjnych form konkurencji (np. konkurencji cenowej) nad poszukiwaniem mniej tradycyjnych przewag, np. dzięki innowacyjności.

Podsumowując, przedsiębiorcy są do pewnego stopnia nowymi bohaterami współczesności – w oficjalnym dyskursie publicznym, oficjalnych wypowiedziach przedstawicieli świata polityki, dokumentach dotyczących gospodarki w Polsce, przyjmowanych strategiach jej rozwoju. Ta pochwała przedsiębiorczości ciągle jednak stanowi pewną fasadę, za którą kryją się realne działania jednostek, stereotypy

przedsiębiorczości i wzory działań. A w tych stereotypach przedsiębiorcy nadal nie zawsze są bohaterami pozytywnymi. Ta częściowa przynajmniej fasadowość narracji oznacza, że nie została ona w pełni zinternalizowana, w sferze deklaracji jesteśmy skłonni wspierać zakładanie nowych przedsiębiorstw, w sferze realnej – nie zawsze potrafimy nadać sens takim przekonaniom i działaniom i wesprzeć rozwój nowych podmiotów.

## Uwagi końcowe

Powyżej scharakteryzowałam wybrane elementy przedsiębiorczego społeczeństwa oraz tendencje, które można zaobserwować w procesach wyłaniania się takiego społeczeństwa w Polsce. Warto zadać pytanie, czy wzrost popularności naukowych analiz i popularnych dyskusji dotyczących społecznego i kulturowego kontekstu przedsiębiorczości sprawił, że nasza wiedza na temat tworzących je mechanizmów i sposobów ewentualnego wpływania na nie zwiększyła się. Na pewno zwiększyła się świadomość znaczenia społecznych czynników w tworzeniu warunków dla przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczego. Cytowany na wstępie Kwiatkowski twierdził, że „Społeczeństwo innowacyjne” to książka „dla nas, ale jeszcze nie o nas”; parafrazując jego wypowiedź można stwierdzić, że pokrewne pojęcie „społeczeństwo przedsiębiorcze” jest dla nas ważne, ale nie do końca nas opisuje. Rosnącemu deklaratywnemu wsparciu dla przedsiębiorczości i zakładania nowych przedsięwzięć nie zawsze towarzyszą realne przekonania, wartości i normy postępowania wspierające tworzenie i rozwój przedsięwzięć. Warto jednak odnotować wyraźną zmianę narracji, jaka miała miejsce w ciągu ostatnich kilku dekad, a także stopniowo następującą zmianę niektórych przynajmniej negatywnych stereotypów, dotyczących przedsiębiorców i przedsiębiorczości.

Lepsze zrozumienie społecznych uwarunkowań działań przedsiębiorczych prowadzi nas, na co już wskazałam, do kolejnych pytań. Dotyczą one tego, czy da się ukierunkować procesy tworzenia się przedsiębiorczego społeczeństwa i ewentualnie w jakim zakresie byłoby to możliwe. Nowe modne koncepcje, takie jak ekosystem przedsiębiorczości czy też poczwórna/popiętna helisa, przyciągają uwagę do czynników społecznych i kultury. Przyczyniają się do legitymizacji tych czynników, które między innymi dzięki temu stają się coraz częściej ważnymi elementami analiz kontekstu przedsiębiorczości i innowacyjności. Modne koncepcje nie zawsze oferują całkowicie nowe sposoby patrzenia na świat, czasami są powrotem do korzeni (jak choćby podejścia systemowego czy wcześniejszych jeszcze koncepcji Schumpetera). Oferują jednak opisy dobrych praktyk, na przykład w formie

doświadczeń, które pozwoliły różnym krajom czy regionom stworzyć środowiska przyjazne przedsiębiorczości, startupom, innowacjom. Najpowszechniej znanym przykładem takiego opisu jest poświęcona Izraelowi książka *Start-up nation (Naród startupów)* [Senor & Singer 2013], która nie ma wprawdzie naukowego charakteru, zdobyła sobie jednak popularność tak wśród szerokiego grona odbiorców, jak i wśród badaczy przedsiębiorczości.

Opisane przez badaczy i publicystów dobre praktyki mają jednak to do siebie, że po pierwsze najlepiej sprawdzają się w kontekście, w którym powstały, a po drugie ich skuteczność ocenia się *post factum*. Trudno więc mówić o możliwości ich powielenia w innym miejscu i w innym czasie. Na specyficzny system wsparcia przedsiębiorczości składa się zawsze szereg czynników tworzących unikalny i niemożliwy do prostego skopiowania system; część doświadczeń jest po prostu nieprzekładalna. W tym sensie dobre praktyki warto obserwować, trudno jednak mówić o ich imitacji, zwłaszcza w obszarach wartości, przekonań czy mitów, które nie poddają się przecież prostemu kształtowaniu.

Można zatem uczyć się od innych, poprawiając edukację czy pokazując własne przykłady sukcesów. Nie można przy tym przekraczać granicy pomiędzy zrozumieniem kontekstu, jego dobrym opisem i wspieraniem a patosem i pompą fasadowej narracji. Warto przy tej okazji zauważyć, że przedsiębiorcze społeczeństwo to przecież nie takie, które tworzy swoisty przymus założenia firmy, ale takie, które realnie wspiera osoby chcące to zrobić, oferując im rozumienie, zachęty, prestiż i warunki do rozwoju. Przedsiębiorcze społeczeństwo to nie synonim społeczeństwa przedsiębiorców.

## Bibliografia

Acs Z.J., Stam E., Audretsch D.B. & O'Connor A. (2017), *The Lineages of the Entrepreneurial Ecosystem Approach*, „Small Business Economics”, 49(1), pp. 1–10.

Alvesson M. (2013), *The Triumph of Emptiness. Consumption, Higher Education, and Work Organization*, Oxford: Oxford University Press.

Baumol W. (2004), *Entrepreneurial Cultures And Countercultures*, „Academy of Management Learning and Education”, 3, pp. 316–326.

Berger B. (Ed.) (1991), *The Culture of Entrepreneurship*, ICS Press, San Francisco.



Busenitz L.W., Gomez C. & Spencer J.W. (2000), *Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena*, "The Academy of Management Journal", 43(5), pp. 994–1003.

Carayannis E.G. & Campbell D.F.J. (2009), 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem, "International Journal of Technology Management", 46(3–4), pp. 201–234.

CBOS (2013), *Prestiiż zawodów*, Retrieved from Warsaw, [online] [http://www.cbos.pl/SPI-SKOM.POL/2013/K\\_164\\_13.PDF](http://www.cbos.pl/SPI-SKOM.POL/2013/K_164_13.PDF).

Chmielecki M. & Sułkowski Ł. (2017), *Images of Entrepreneurs – Research Results*, „Problemy Zarządzania”, 15(1(65)), cz. 1, ss. 161–163.

Dubini P. (1989), *The Influence of Motivations and Environment on Business Start-Ups: Some Hints for Public Policies*, "Journal of Business Venturing", 4(1), pp. 11–26.

EC (2017), *European Innovation Scoreboard 2017*, [online] <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/24163>.

Gaweł A., Pietrzykowski M. (2015), *Edukacja akademicka w postrzeganiu przedsiębiorczości i kształtowaniu intencji przedsiębiorczych*, „Problemy Zarządzania”, 13, 1 (51), t. 2, ss. 41–55.

George G., Zahra S.A. (2002), *Culture and its Consequences for Entrepreneurship*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", 26, pp. 27–29.

Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa.

Glinka B. (2013), *Przedsiębiorczość polskich imigrantów w USA: etnicznie, lokalnie, globalnie?*, Poltex, Warszawa.

Glinka B. (2015), *Przedsiębiorczość humanistyczna* [w:] R. Batko, B. Nierenberg & Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Difin, Warszawa.

Glinka B. & Thatchenkery T. (2013), *A Comparative Study of Perceptions Towards Entrepreneurship in India, Poland, and the USA*, "International Journal of Human Resources Development Management", 13(2/3), pp. 119–135.

Greve A. & Salaff J. (2003), *Social Networks and Entrepreneurship*, "Entrepreneurship Theory and Practice", (1), pp. 1–22.

Grzeszczyk E. (2003), *Sukces: amerykańskie wzory – polskie realia*, wyd. IFiS PAN, Warszawa.

Hensel P. & Glinka B. (2012), *Urzednicy i przedsiębiorcy. Kulturowe bariery współpracy*, Poltext, Warszawa.

Hofstede G., Hofstede G.J. & Minkov M. (2011), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.

Isenberg D. (2010), *How to Start an Entrepreneurial Revolution*, "Harvard Business Review", 88(6), pp. 40–50.

Jennings P.D., Greenwood R., Lounsbury M. et al. (2013), *Institutions, Entrepreneurs and Communities: a Special Issue on Entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing", 28(1), pp. 1–9.

Kilar W. & Rachwał T. (2014), *Postrzeganie zakładania własnej działalności gospodarczej jako przejaw postawy przedsiębiorczej przez studentów kierunków nieekonomicznych*, „Horyzonty Wychowania”, 13(28), ss. 111–130.

Klyver K., Hindle K. & Meyer D. (2008), *Influence of Social Network Structure on Entrepreneurship Participation – A Study of 20 National Cultures*, "International Entrepreneurship and Management Journal", 4(3), pp. 331–347.

Kwiatkowski S. (1990), *Spółeczeństwo innowacyjne*, PWN, Warszawa.

Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Marszałek A. (2012), *Analiza postaw przedsiębiorczych wśród studentów „e-mentor”*, (3 (45)).

Mason C. & Brown R. (2013), *Entrepreneurial Ecosystem and Growth Oriented Entrepreneurship*, Paper presented at the the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs, HAague, Netherlands, [online] <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>.

North D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

Ocasio W., Mauskopf M., Steele C.W.J. (2016), *History, Society, and Institutions: the Role of Collective Memory in the Emergence and Evolution of Societal Logics*, "Academy of Management Review", 41(4), pp. 676–699.

Park H.W. (2014), *Transition from the Triple Helix to N-Tuple Helices?*, An interview with Elias G. Carayannis and David F.J. Campbell, "Scientometrics", 99(1), pp. 203–207.

Schumpeter J.A. (1942/1995), *Kapitalizm, Socjalizm, Demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Senor D., Singer S. (2013), *Naród start-upów. Historia cudu gospodarczego Izraela*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.

Skąpska G. (red.) (2002), *Buddenbrookowie czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, Universitas, Kraków.

Skąpska G. (red.) (2003), *Bieda i bogactwo w polskiej kulturze i świadomości*, Universitas, Kraków.

Spigel B. (2017), *The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems*, "Entrepreneurship Theory and Practice", (1), pp. 49–72.

Strzyżewska M. (2008), *Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania”, (2 (20)), ss. 71–87.

Thomas A.S. & Mueller S.L. (2000), *A Case for Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture*, "Journal of International Business Studies", 31(2), pp. 287–301.

van Burg E., Romme A.G.L. (2014), *Creating the Future Together: Toward a Framework for Research Synthesis in Entrepreneurship*, "Entrepreneurship Theory and Practice", March, pp. 369–397.

Welter F. (2011), *Contextualizing Entrepreneurship — Conceptual Challenges and Ways Forward*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 1, pp. 165–184.

Welter F., Smallbone D. (2006), *Exploring the Role of Trust in Entrepreneurial Activity*, "Entrepreneurship Theory and Practice", July, pp. 465–475.

**Jan Klimek** | klimek@janklimek.pl

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**Beata Żelazko** | bzelaz@sgh.waw.pl

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Przedsiębiorczość w polskim rzemiośle

### Entrepreneurship in the Polish Craft Sector

**Abstract:** This article is dedicated to craft entrepreneurship. This phenomenon has been presented from a sectoral and microeconomic perspective. Theoretical objective of the article is to define the identity of the craft and to present the concept of research into craft entrepreneurship. The cognitive aim of the article is the diagnosis of attitudes of Polish craftsmen towards emerging problems and challenges, innovations and risks. The article also includes analyzes aimed at identifying factors stimulating and limiting the craft entrepreneurship.

In the first part of the article attention was focused on explaining the terms entrepreneurial orientation with respect to a craftsman and a craft business. The next part of the paper presents the process of evolution of the craft structure over the last 26 years. The results of empirical research on entrepreneurial orientation in the craft sector are presented in the last part of the article.

**Key words:** craftsman, creative sector, entrepreneurship, entrepreneurial orientation, business identity

## Wprowadzenie

Niniejszy artykuł poświęcono tematyce niezmiernie rzadko pojawiającej się w pracach naukowych, tj. przedsiębiorczości rzemieślniczej. Zjawisko to najczęściej ukażywane jest z perspektywy makroekonomicznej i analizowane na gruncie rozważań o polityce gospodarczej i społecznej, a zwłaszcza edukacji i rynku pracy. Niniejszy

tekst prezentuje nieco inne spojrzenie na przedsiębiorczość rzemieślniczą – po pierwsze, sektorowe, gdy analizowane są zmiany w populacji firm rzemieślniczych na tle krajowego otoczenia przedsiębiorstw, po drugie, mikroekonomiczne – gdy badaniu poddawane są cechy i zachowania jednostek tworzących grupę firm rzemieślniczych.

Celem teoretycznym artykułu jest próba zdefiniowania przedsiębiorczości rzemieślniczej oraz prezentacja autorskiej koncepcji analizy tego zjawiska, celem poznawczym zaś – diagnoza postaw polskich rzemieślników w stosunku do pojawiających się problemów i wyzwań, innowacji i ryzyka.

W pierwszej części artykułu uwagę skoncentrowano na objaśnieniu terminu „orientacja przedsiębiorcza” w odniesieniu do osoby rzemieślnika oraz firmy rzemieślniczej. W kolejnej części artykułu przedstawiono proces ewolucji struktury rzemiosła na przestrzeni ostatnich 26 lat. Podjęto też analizy mające na celu rozpoznanie czynników pobudzających i ograniczających przedsiębiorczość rzemieślniczą. Następnie zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczących orientacji przedsiębiorczej w sektorze rzemiosła i przedstawiono główne wnioski płynące z analiz.

Autorzy stawiają tezę zakładającą, że orientacja przedsiębiorcza założycieli firm rzemieślniczych odgrywa ważną rolę w kształtowaniu obecnej i przyszłej pozycji sektora „rzemiosła” w gospodarce. Jest to cecha szczególnie istotna w sytuacji, gdy warunki zewnętrzne (tj. sytuacja w makrootoczeniu i otoczeniu konkurencyjnym) nie sprzyjają rozwojowi działalności gospodarczej związanej z wykonywaniem określonego zawodu.

## **Orientacja przedsiębiorcza jako filar przedsiębiorczości**

Przedsiębiorczość definiowana jest na wiele różnych sposobów. Ze względu na ograniczone ramy niniejszego artykułu na potrzeby dalszych rozważań autorzy przyjmują, że pojęcie to oznacza rodzaj postawy, która wiąże się z nieustannym poszukiwaniem i efektywnym wykorzystywaniem okazji do rozwoju. Filarem tak rozumianej przedsiębiorczości jest orientacja przedsiębiorcza [Wójcik-Karpacz 2016, s. 484], czyli intencja do aktywności gospodarczej. W literaturze przedmiotu jako główne uwarunkowania tej cechy wskazuje się: posiadaną wiedzę o otoczeniu; wartości, które stymulują do wykorzystania tej wiedzy, oraz skłonność do określonych zachowań polegających na wykorzystaniu posiadanej wiedzy [Rupik 2004, s. 84].

Orientację przedsiębiorczą można również utożsamiać ze zdolnością do podejmowania działań przedsiębiorczych. Podstawowymi wymiarami owej orientacji są: nastawienie względem ryzyka, innowacyjność, proaktywność [Rauch i in. 2003, ss. 761–787].

W tym miejscu należy podkreślić, że stanowi ona cechę zarówno człowieka, jak i organizacji [Porzak 2016, s. 108].

Orientacja przedsiębiorcza – jako rodzaj poglądu na temat zarządzania przedsiębiorstwem – „zasadza się na wyobrażeniu pożądanego przyszłego pozycji firmy w otoczeniu, łącznie z określaniem realnych środków jej osiągnięcia w sposób efektywny i zgodny z kryteriami racjonalności gospodarowania” [Penc 1997, s. 407]. To oznacza, że firma o orientacji przedsiębiorczej charakteryzuje się strategicznym podejściem do biznesu – posiada i realizuje określoną strategię. Ponadto wyróżnia ją ukierunkowanie na innowacje.

Na podstawie studiów literaturowych autorzy przyjęli założenie, zgodnie z którym przedsiębiorczość rzemieślnicza znajduje wyraz w zachowaniach przedsiębiorczych (tworzenie i rozwój firm rzemieślniczych) oraz kompetencjach przedsiębiorczych osób mających kwalifikacje w zawodach określanych jako rzemieślnicze. Potencjał rozwojowy nowo tworzonej lub istniejącej już firmy rzemieślniczej określają zasoby niematerialne (talenty, zdolności i tradycje rodzinne założyciela) oraz koncepcja biznesowego wykorzystania posiadanych przez niego zasobów (strategia rozwoju i konkurencji).

Proces tworzenia i rozwoju firm rzemieślniczych determinują: orientacja przedsiębiorcza oraz motywacja założyciela. Motywacja do przedsiębiorczości rzemieślniczej zależy od celów, jakie wyznaczają sobie rzemieślnicy, oraz bodźców zewnętrznych określanych jako klimat dla przedsiębiorczości rzemieślniczej. Należy zwrócić uwagę na fakt, że w wypadku firm rzemieślniczych pojęcia „orientacja przedsiębiorcza założyciela/ właściciela” i „orientacja firmy rzemieślniczej” są pojęciami tożsamymi, co zostanie dokładnie wyjaśnione w dalszej części artykułu.

## **Przedsiębiorczość rzemieślnicza jako przedmiot badań**

Przedsiębiorczość rzemieślnicza jest złożonym, wielowymiarowym i w związku z tym trudnym do analizy obszarem badawczym. Jak już wspomniano we wstępie, wiąże się z inicjatywami biznesowymi ściśle powiązanymi z pracą zawodową lub artystyczną. Liczba tych przedsięwzięć w skali kraju może być bardzo duża, bowiem dość szeroka jest gama zawodów rzemieślniczych. I tutaj pojawia się pierwszy problem, z jakim muszą się zmierzyć badacze tego zjawiska, tj. brak oficjalnej, powszechnie akceptowanej listy zawodów rzemieślniczych. Taka lista mogłaby stanowić podstawę identyfikacji podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w sferze rzemiosła. Obecnie w Polsce przyjmuje się, że zawody rzemieślnicze to te, które zostały uwzględnione w wykazach sporządzonych przez organizacje samorządu rzemieślniczego (terytorialne i branżowe). Są to więc zawody, w których postępowanie



kwalifikacyjne (tj. egzaminy promocyjne oraz egzaminy na tytuły czeladnicze i mistrzowskie) prowadzą Izby Rzemieślnicze i Przedsiębiorczości. Na podstawie przeglądu wykazów ujawnianych przez wszystkie funkcjonujące w Polsce izby można wskazać ponad 120 takich zawodów. Przykładowo Izba Rzemieślnicza oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach ustanowiła ich 75. Są to następujące zawody: baca, betoniarz, betoniarz-zbrojarz, bioenergoterapeuta, blacharz, blacharz samochodowy, brukarz, cieśla, cukiernik, dekarz, drukarz, elektromechanik urządzeń chłodniczych, elektromechanik pojazdów samochodowych, elektromechanik sprzętu gospodarstwa domowego, elektromechanik, elektryk, florysta, fotograf, fryzjer, glazurnik, grawer, groomer – fryzjer zwierząt, introligator, juhas, kamieniarz, kominiarz, kosmetyczka, kowal, kowal wyrobów zdobniczych, krawiec, kucharz, lakiernik, lakiernik samochodowy, malarz-tapeciarz, mechanik monter maszyn i urządzeń, mechanik motocyklowy, mechanik pojazdów samochodowych, monter elektronik, monter urządzeń radiowo-telewizyjnych, monter fortepianów i pianin, monter instalacji i urządzeń sanitarnych, monter instalacji gazowych, monter instalacji budowlanych, monter sieci cieplnych, monter sieci gazowych; monter sieci, instalacji i urządzeń sanitarnych; monter sieci wodno-kanalizacyjnych, monter zabudowy i robót wykończeniowych w budownictwie, murarz, murarz-tylnik, naturopata, obuwnik, obuwnik ortopedyczny, operator obrabiarek skrawających, optyk okularowy, parkieciarz, piekarz, posadzkarz, radiesteta, rzeźbiarz w drewnie, rzeźnik wędliniarz, stolarz, stolarz budowlany, stolarz meblowy, szklarz budowlany, ślusarz, tapicer, technolog robót wykończeniowych w budownictwie, wędliniarz, witrażownik, wizażystka/stylistka, wulkanizator, zdun, zegarmistrz, złotnik-jubiler [<http://www.ir.katowice.pl/wykaz-zawodow-rzemieslniczych,i131.html>].

Zestawienie to można uzupełnić o tzw. rzadkie lub ginące zawody, jak np. bartnik, brązownik, bednarz, bursztynnik, druciarz, dziewiarz, fajkarz, folusznik, garbarz, gorseciarka, giser, iluminator, kominiarz, kaflarz, kaletnik, konwisarz, kotlarz, korabnik, krawiec, lutnik, ludwisarz, modystka, parasolarz, pszczelarz, sztukator, tapicer, rzeźnik, zecer. W tym miejscu należy też wspomnieć o tzw. nowych zawodach, które – w niektórych przypadkach – zastępują dotychczasowe zawody rzemieślnicze, np. stylistka fryzur (łączy zawody fryzjera, wizażysty i charakteryzatora) czy brafiterka (specjalistka zajmująca się dopasowywaniem bielizny), rękodzielnik w dziedzinie decoupage'u.

Ze względu na to wykorzystanie zawodu rzemieślniczego jako kryterium decydującego o przynależności do kategorii rzemiosła wydaje się niezwykle trudne we współczesnych realiach [Bielawska, Łukasik 2014, ss. 25–29]. W wielu krajach europejskich typologia rzemiosła opiera się na kryterium „dziedziny działalności”, „kompetencji funkcjonalnych” lub „wykonywanych czynności i materiałów poddawanych obróbce”.

Przykładowo Departament Kultury, Mediów i Sportu w Wielkiej Brytanii za rzemieślnika uznaje m.in.: projektanta biżuterii, projektanta ubrań, wytwórcę kartek okolicznościowych, wytwórcę ceramiki, wytwórcę mydła, wytwórcę świec, hafciarza, wytwórcę zabawek, ilustratora, projektanta torebek, dmuchacza szkła, wytwórcę pamiątek, karykaturzystę, twórcę portretów, projektanta kostiumów, wyplatacza koszyków, wykonawcę murali, producenta pieczętek gumowych itd.

Coraz częściej o przynależności do rzemiosła decydują nie formalne kwalifikacje zawodowe osoby prowadzącej działalność gospodarczą, lecz tzw. tożsamość rzemieślnicza. Pojęcie to obejmuje kilka cech specyficznych dla rzemiosła, tj. określona wizja rozwoju firmy, wartości leżące u podstaw misji i tworzące kulturę organizacyjną firmy, dążenia, zachowania i więź ze społecznością lokalną i branżową. Jak wynika z badań prowadzonych w Polsce przez różne zespoły dla rzemieślnika najważniejszą wartością jest kult dobrze wykonanej pracy, zapewnienie wysokiej jakości i wyjątkowego charakteru produktu i obsługi klienta, bliski kontakt z odbiorcą, odpowiedzialność za współpracowników [Bondyra i inni 2012, ss. 1–9].

Do niedawna rzemieślnik był uznawany za „prymitywnego” wytwórcę. Ten wizerunek ulega jednak zmianie. Aktualnie coraz powszechniejszy jest pogląd, zgodnie z którym rzemieślnik to projektant i zarazem wykonawca niepowtarzalnych dóbr i usług adresowanych do wymagającego konsumenta, tj. konsumenta ceniącego wysoką jakość i indywidualne podejście. Firmy prowadzone przez rzemieślników mają charakter niszowy, tzn. posiadają wąską i wyspecjalizowaną ofertę, specyficzny zestaw metod i narzędzi wytwarzania, a przy tym koncentrują uwagę na zapewnieniu wyróżniającej jakości oraz tzw. kulturze wykonania. Założycielami firm rzemieślniczych coraz częściej są osoby dobrze wykształcone, mające wieloletnie doświadczenie zawodowe.

Ze względu na brak ostrych kryteriów definicyjnych oraz brak oficjalnych statystyk, określenie potencjału polskiego rzemiosła jest możliwe jedynie poprzez szacowanie na podstawie danych o liczbie członków organizacji zrzeszających rzemieślników. Należy jednak pamiętać o tym, że przynależność do takich organizacji jest – w chwili obecnej – dobrowolna, zatem istnieje duże prawdopodobieństwo niedoszacowania wielkości analizowanego sektora.

Przedsiębiorczość typu rzemieślniczego w Polsce wykazuje obecnie wysoki stopień różnorodności. W sektorze tym funkcjonują zarówno małe, jak i średnie firmy prowadzone przez założycieli i firmy prowadzone przez kolejne pokolenia w rodzinie rzemieślniczej; firmy skoncentrowane na rynku lokalnym oraz firmy sprzedające swoje produkty i usługi poza granicami kraju, firmy z kilkudziesięcioletnią historią oraz firmy liczące zaledwie kilka lat.

Rozwój istniejących firm oraz powstawanie nowych determinują czynniki dwójakiego typu. Z jednej strony są to bodźce wysyłane przez otoczenie, z drugiej zaś cechy i zachowania osób posiadających kwalifikacje rzemieślnicze. W świetle literatury wpływ czynników drugiego typu jest o wiele silniejszy [Jeżak 2014, ss. 21–23]. Do tej grupy należą m.in.: wychowywanie dzieci do przedsiębiorczości i podejmowanie wysiłków na rzecz kreowania „następców”, przełamywanie obaw przed zewnętrznymi źródłami finansowania działalności, otwartość na świat i ludzi, chęć nieustannego doskonalenia, zainteresowanie możliwościami, jakie niosą technologie teleinformatyczne.

Jako najważniejsze bodźce otoczenia należy wskazać: uznanie przedsiębiorczości rzemieślniczej za odrębny i wnoszący istotny wkład sektor krajowej gospodarki, stworzenie programu wsparcia tego sektora zarówno w zakresie finansowania rozwoju oraz profesjonalizacji zarządzania, jak i kreowania pozytywnego wizerunku zawodów rzemieślniczych [Jeżak 2014, ss. 19–21].

## **Polskie rzemiosło w latach 1990–2016**

W latach 90. XX w. rzemiosło w Polsce było uznawane za istotny sektor krajowej gospodarki. W jego skład wchodziły głównie mikroprzedsiębiorstwa utworzone przez osoby fizyczne mające udokumentowane kwalifikacje do wykonywania określonego zawodu rzemieślniczego. Osoby te prowadziły we własnym imieniu i na własny rachunek działalność nastawioną na osiąganie zysku, a przy tym zajmowały się kształceniem przyszłych kadr dla gospodarki. Ówczesna ranga rzemiosła w mniejszym stopniu wynikała z bezwzględnej liczebności tego sektora, w większym stopniu zaś z funkcji społecznych i gospodarczych realizowanych przez jednostki wchodzące w jego skład. Według danych Związku Rzemiosła Polskiego sektor ten obejmował wówczas ponad 300 tys. podmiotów, tj. ok. 16% ogółu przedsiębiorstw w Polsce. Podmioty te przyczyniały się do wzbogacenia – wyjątkowo skromnej w tym okresie – oferty dóbr i usług dostępnych na polskim rynku. Czerpiąc z dobrych wzorców składających się na wielowiekowy dorobek rzemiosła, przyczyniały się też do promocji najcenniejszych wartości polskiej kultury. Wytwarzając produkty i świadcząc usługi wysokiej jakości, narzucały standardy postępowania innym uczestnikom rynku. Ponadto stanowiły ważne ogniwo krajowego systemu edukacji zawodowej oraz systemu ochrony materialnego i niematerialnego dziedzictwa narodowego.

Wraz z postępem transformacji gospodarki w Polsce zmieniały się tożsamość, wizerunek oraz pozycja konkurencyjna rzemiosła. Ze względu na silne zakorzenienie w środowisku lokalnym, ukierunkowanie na zaspokajanie potrzeb lokalnego rynku, a także z uwagi na niewielki – biorąc pod uwagę angażowane zasoby pracy oraz

sposób wytwarzania<sup>1</sup> – potencjał produkcyjny, u progu XXI w. w powszechnej opinii zaistniało przekonanie, iż rzemiosło jest przejawem tradycyjnej, drobnej przedsiębiorczości charakteryzującej się niską innowacyjnością w stosunku do firm przemysłowych, niewielkimi zdolnościami konkurencyjnymi i w związku z tym słabymi perspektywami wzrostu w przyszłości. Polskie firmy rzemieślnicze, stanowiące już tylko ok. 10% ogółu przedsiębiorstw, stanęły w obliczu problemów wynikających z nasilających się procesów globalizacyjnych, postępu technicznego, braku sukcesorów i – co najważniejsze – bardzo niskiego zainteresowania kształceniem w zawodach zaliczanych do grupy zawodów rzemieślniczych.

Zachodzące w pierwszym dziesięcioleciu XXI w. zmiany w otoczeniu prawnym i demograficznym, a w szczególności zniesienie obowiązującej listy zawodów rzemieślniczych, likwidacja obowiązku przynależności do organizacji zrzeszającej rzemieślników, modyfikacja kryteriów definicyjnych rzemiosła, a także upadek kształcenia zawodowego, w istotny sposób ograniczyły rolę tego sektora w gospodarce i ugruntowały pogląd o jego schyłkowym charakterze.

Niekorzystne uwarunkowania polityczne, społeczne i ekonomiczne oraz stereotypowe postrzeganie znacząco osłabiły sektor, ale nie doprowadziły do jego upadku. Aktualnie publikowane na łamach prasy ekonomicznej opinie ekspertów oraz wypowiedzi przedsiębiorców wskazują, że kryzys w rzemiośle dobiegł końca, a w ciągu najbliższych kilku lat jego pozycja w gospodarce powinna ulec znaczącemu wzmocnieniu. Będzie to jednak sektor o zupełnie innym obliczu, ukształtowanym w wyniku dostosowań działalności rzemieślniczej do wymogów współczesnych realiów społeczno-kulturowych i gospodarczych.

Od mniej więcej dwóch lat obserwuje się swoisty „renesans” rzemiosła [Dębek 2013; Dubrawska 2015, ss. 38–43; Sulej, Dąbrowski 2016, ss. 16–27]. Z jednej strony wzrasta innowacyjność i ekspansywność istniejących firm rzemieślniczych, z drugiej strony zaś – na bazie wyłaniających się profesji – powstają zupełnie nowe firmy rzemieślnicze. Sprzyjają temu między innymi: aktywność władz i sektora otoczenia biznesu w zakresie upowszechniania wiedzy z dziedziny zarządzania przedsiębiorstwem oraz promocji przedsiębiorczości; wzrost aktywności gospodarczej kobiet, zwłaszcza coraz powszechniejsze wykorzystanie przez nie pasji i osobistych talentów w celu aktywizacji zawodowej; prymat jakości wśród czynników decydujących o sukcesach rynkowych podmiotów gospodarczych, narastający ruch społeczny na rzecz ochrony kultury oraz promocji regionalnych tradycji, presja konkurencyjna wymuszająca poszukiwanie nisz, jeśli chodzi o planowanie zarówno kariery osobistej, jak i rozwoju przedsiębiorstwa.

<sup>1</sup> Sposób wytwarzania oparty na pracy ludzkich rąk oraz wykorzystaniu prostych narzędzi.

Aktualnie pojęcie „rzemiosło” coraz częściej używane jest do określenia jednego z działów tzw. sektora kreatywnego w gospodarce. Obejmuje ono działalność pojedynczych osób lub grup, które dokonują zespolenia pracy zawodowej lub artystycznej z działalnością gospodarczą. Ten rodzaj aktywności biznesowej – kojarzony z przedsięwzięciami gospodarczymi bazującymi na wykorzystaniu umiejętności technicznych oraz uzdolnień manualnych i twórczych charakteryzujących inicjatorów tych przedsięwzięć – reprezentuje nowoczesny typ przedsiębiorczości, tzn. przedsiębiorczość kreatywną. Cechami wyróżniającymi nowoczesne firmy rzemieślnicze są: niszowy charakter działalności, umiędzynarodowienie, profesjonalne podejście do zarządzania, obecność w świecie wirtualnym, wykorzystanie regionalnych/lokalnych tradycji i wartości kulturowych w kreowaniu oferty produktów i usług, wytwarzanie unikatowych serii lub dóbr luksusowych, znaczny udział ręcznego wytwarzania jako metody produkcji.

Przykładem takiej firmy jest poznańska manufaktura damskich torebek i wyrobów ze skóry naturalnej<sup>2</sup>. Firmami rzemieślniczymi nowego typu są także manufaktury produkujące ceramiczne elementy architektoniczne i budowlane przy zastosowaniu tradycyjnych technologii (np. Rogiński Warsztat Artystyczny – Manufaktura Ceglarska), rzemieślnicze browary. W większości przypadków są to małe firmy, które znalazły dla siebie niszę na ponadregionalnym, a czasem nawet globalnym rynku.

## **Przedsiębiorczość rzemieślnicza w świetle badań empirycznych**

W świetle badania przeprowadzonego w Polsce w 2011 r. przez zespół pod kierunkiem J. Gardawskiego [2013, s. 141] sylwetkę przedsiębiorcy-rzemieślnika charakteryzowały następujące cechy:

- opiekuńczo-paternalistyczne nastawienie w stosunku do pracowników,
- sprzeciw wobec istnienia związków zawodowych,
- ostrożność w podejmowaniu decyzji,
- akceptacja idei obowiązkowego zrzeszania się przedsiębiorców,
- silne przywiązanie do wybranej lokalizacji działalności i brak skłonności do przenoszenia firmy za granicę,
- zainteresowanie rozwojem firmy,

<sup>2</sup> Firma Etui założona 7 lat temu przez Renatę Kocielską. Wytwarzane w niej produkty są dystrybuowane nie tylko w Poznaniu, gdzie mieści się sklep firmowy, ale także w Wielkiej Brytanii (w domu towarowym Harrods w Londynie i w butik przy Oxford Street w Londynie). Od niedawna firma sprzedaje swoje produkty za pośrednictwem sklepu internetowego. Firma ta zyskała ogromną popularność w 2017, gdy w mediach pojawiła się informacja, że jedną z klientek firmy jest żona brytyjskiego księcia Wilhelma – księżna Catherine.

- niewielka skłonność do wprowadzania zmian,
- pracowitość,
- słaba umiejętność oddzielenia pracy zawodowej od życia prywatnego.

W opinii J. Gardawskiego [2013, s. 141] rzemieślnik to przedsiębiorca o wysokich kompetencjach dziedzinowych i niskich kompetencjach rynkowych. Jest specjalistą w określonej dziedzinie i w związku z tym nie wykazuje zainteresowania zmianą czy rozszerzeniem swojej działalności.

W toku dalszych badań zespół J. Gardawskiego [2013, ss. 150–151] wyodrębnił cztery typy sylwetek przedsiębiorcy-rzemieślnika, potwierdzając tym samym różnicowanie postaw i zachowań przedsiębiorczych w analizowanej zbiorowości. Największe nasycenie cech wskazujących na orientację przedsiębiorczą charakteryzowało rzemieślnika „spełnionego”. Był to przedsiębiorca dobrze wykształcony, znający języki obce, osiągający sukcesy w biznesie dzięki odważnym działaniom i wdrażaniu innowacji. Na przeciwległym biegunie znajdował się rzemieślnik „sfrustrowany”, o niskim poziomie wiedzy, wykazujący niechęć do zmian i podejmowania ryzyka oraz autorytarne podejście do zarządzania. Rzemieślnik „zaradny” – choć dysponował nieco mniejszym potencjałem wiedzy, był otwarty na zmiany i gotowy do podejmowania działań obarczonych ryzykiem. Rzemieślnik „paternalista” nie obawiał się ryzyka, ale był wrogo nastawiony do zmian, zwłaszcza zmian w sposobie zarządzania firmą. W badanej zbiorowości ten typ sylwetki występował najrzadziej.

W ramach badania przeprowadzonego przez Zespół Zakładu Przedsiębiorstwa Rodzinnego SGH w 2014 r. wśród firm rzemieślniczych zlokalizowanych w regionie śląskim<sup>3</sup> analizie poddawane były: cele strategiczne (ogólne i szczegółowe) jako wyraz ambicji rozwojowych, skłonność i motywacja do innowacji oraz relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem [Klimek, Żelazko 2015, ss. 90–92]. Autorzy uzyskali następujące wyniki:

- dążenie do wzrostu innowacyjności jako nadrzędny cel strategiczny wskazało zaledwie 3% firm;
- najczęściej wskazywanymi głównymi celami działalności firm rzemieślniczych były: osiągnięcie zakładanego lub wyższego poziomu zysku (18% firm), wzrost wartości marki (17% firm), zajęcie określonej pozycji rynkowej lub zdobycie udziału w rynku (16% firm);

<sup>3</sup> Przebadano łącznie 96 firm, w tym 79% skoncentrowanych na działalności produkcyjnej jako głównym obszarze aktywności biznesowej, a 21% firm wyspecjalizowanych w usługach. Firmy mikro stanowiły 48% ogółu uczestników badania, firmy małe zaś – 33%. Ponad połowa firm była obecna na rynku od co najmniej 16 lat.

- jako cele szczegółowe – służące realizacji celów głównych – wskazywano: rozszerzenie oferty produktów i usług (63%), intensyfikację sprzedaży (51%), utrzymanie płynności finansowej (48%), zwiększenie innowacyjności (33%);
- w opinii rzemieślników najważniejszymi działaniami na rzecz rozwoju firmy były: zapewnienie wysokiej jakości dóbr i usług (85%), kontrolowanie i dążenie do redukcji kosztów (73%), dbałość o wizerunek firmy (59%) i budowanie marki (54%);
- firmy rzemieślnicze najczęściej wprowadzały zmiany w: strukturze organizacyjnej (76% firm), procesie technologicznym (76% firm), ofercie produktów (76% firm), celach strategicznych (52% firm);
- zmiany radykalne wprowadzało 20% firm, drobne usprawnienia zaś – 72%;
- tylko 20% firm deklarowało wprowadzanie zmian z własnej inicjatywy, pozostałe firmy robiły to pod presją konkurentów lub klientów.

## Zakończenie

Z przeprowadzonych w niniejszym artykule analiz wynika, że pod wpływem zjawisk politycznych, społecznych i ekonomicznych zachodzących w latach 1990–2016 zmieniła się nie tylko liczebność, ale także struktura i postrzeganie polskiego rzemiosła. Obecnie jest to grupa mocno zróżnicowana wewnętrznie pod względem wielkości, formy organizacyjno-prawnej, rodzaju działalności, sposobu zarządzania, jak i potencjału strategicznego, czyli zdolności do dalszego rozwoju. Zdolność ta w dużej mierze zależy od postaw i cech osobowych założycieli/właścicieli firm rzemieślniczych.

W zbiorowości przedsiębiorców-rzemieślników znajdują się zarówno osoby przywiązane do tradycji i wyrażające niechętny stosunek do innowacji, jak i osoby ceniące tradycyjne wartości, ale jednocześnie otwarte na zmiany i zorientowane na poszukiwanie szans w otoczeniu. Biorąc pod uwagę aktualne trendy społeczno-kulturowe można się spodziewać, że w ciągu najbliższych kilku lat polskie rzemiosło zasili grupa rzemieślników nowego typu. W sektorze coraz więcej będzie firm utworzonych przez osoby zainteresowane biznesowym wykorzystaniem swoich pasji i nietypowych uzdolnień. Będą się też rozwijać te firmy rzemieślnicze, które charakteryzuje postawa proaktywna.

Pomimo istotnych zmian zachodzących w sektorze, niezmiennie pozostają wartości, które tworzą kulturę organizacyjną firm rzemieślniczych i stanowią o ich tożsamości (cechach wyróżniających te firmy na tle innych małych firm). Są to: dbałość o relacje z klientem, rzetelność i wysoka jakość produktów i usług.

Przeprowadzone przez autorów artykułu w 2015 r. badania firm rzemieślniczych z siedzibą w regionie śląskim świadczą o niezbyt wysokim poziomie innowacyjności firm rzemieślniczych i raczej niewielkiej skłonności ich właścicieli do podejmowania

ryzyka. Niemniej badając zachowania firm rzemieślniczych, również tradycyjnych firm rzemieślniczych, można dostrzec przejawy aktywności ukierunkowanej na rozpoznanie i wykorzystanie szans. Przede wszystkim chodzi o poszukiwanie i obsługę nisz rynkowych. Oczywiście należy zaznaczyć, że zasięg przestrzenny tzw. otoczenia perceptualnego większości firm rzemieślniczych jest niewielki (ograniczony najczęściej do jednego powiatu, rzadziej jednego województwa).

Z kolei analiza zachowań osób dokonujących komercjalizacji swoich twórczych zdolności (czyli tzw. nowych rzemieślników) wskazuje, że osoby te charakteryzuje proaktywne podejście do biznesu. Można więc sądzić, że w przyszłości jednostki te będą siłą napędową sektora. Wykorzystanie drżemiącego w nich potencjału będzie w dużym stopniu zależało od aktywności organizacji samorządu gospodarczego na rzecz kształtowania klimatu dla rzemiosła oraz marki „rzemiosło”.

Rozważania zawarte w niniejszym artykule prowadzą do wniosku, że organizacje te powinny podjąć działania w zakresie potwierdzania zgodności zasad funkcjonowania firmy z ideą rzemiosła (fundamentem jego marki). To zaś wiąże się z koniecznością zdefiniowania kompetencji w zakresie przedsiębiorczości rzemieślniczej.

## Bibliografia

Bielawska A., Łukasik G. (2014), *Rzemiosło w społeczeństwie i gospodarce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 111.

Dubrawska M. (2015), *Powrót rzemieślników*, „Magazyn Sukces”, nr 11.

Gardawski J. (red.) (2013), *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Jeżak J. (red.) (2014), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Klimek J., Żelazko B. (2015), *Innowacyjność przedsiębiorstw w regionie śląskim*, [w:] *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, J. Klimek, B. Żelazko, (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Penc J. (1997), *Leksykon biznesu, słownik angielsko-polski*, AW „Placet”, Warszawa 1997.



Porzak R. (2016), *Orientacja przedsiębiorcza i kształcenie kompetencji przedsiębiorczych w Polsce – zalecenia dla modelu kształcenia studentów PROFEDU*, Zeszyty Naukowe WSEI w Lublinie, seria „Ekonomia”, tom 12, nr 1.

Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2003), *Orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 33, No. 3.

Rupik K. (2004), *Orientacja a wiedza przedsiębiorstwa – wybrane relacje i ich uwarunkowania*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica”, nr 179.

Sulej K., Dąbrowski K. (2016), *Na ludzką miarę*, „Wysokie Obcasy”, nr 39.

Wójcik-Karpacz A. (2016), *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Journal of Management and Finance”, nr 1/2.

### **Bibliografia elektroniczna**

Bondyra K., Świdurska A., Wojtkowiak A., *Razem dla rozwoju rzemiosła*, [online], <http://razemdlarzemiosla.pl/joannafiles/Publikacja/Publikacja.pdf>, dostęp: 11 marca 2017.

Dębek I (2013), *Rzemiosło – wielka reaktywacja*, „Pierwszy milion” nr 5, [online] <http://pierwszymilion.forbes.pl/rzemioslo-wielka-reaktywacja-rynek-rzemiosla-wraca-do-lask,artykuly,155242,1,1.html>, dostęp: 10 marca 2017.

*Wykaz zawodów rzemieślniczych*, [online] <http://www.ir.katowice.pl/wykaz-zawodow-rzemieslniczych,i131.html>, dostęp: 12 marca 2017.

---

**Małgorzata Wachowska** | [malgorzata.wachowska@uwr.edu.pl](mailto:malgorzata.wachowska@uwr.edu.pl)

Uniwersytet Wrocławski, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii

## **Przedsiębiorczość meksykańskiej mniejszości narodowej w Stanach Zjednoczonych na podstawie liczby zgłoszeń patentowych PCT**

### **The Entrepreneurship of Mexican American Minority Group in the United States on the Basis of the Number of PCT Patent Applications**

**Abstract:** The purpose of this paper is to determine the contribution of immigrants from Mexico to the innovation output of the United States as measured by the number of patent applications filed under the international procedure. On the basis of an analysis of patent applications filed in 2008–2012 by American residents under the international procedure, it can be said that in the period under study: (1) immigrants from Mexico were authors of 576 inventions, (2) the total number of inventions they generated on behalf of the United States constituted 0.24% of the total innovation output of this country, (3) Men were authors of 87.48% and women of 12.52% of inventions created by Mexican Americans in the United States, (4) 79.37% inventions created by Mexican Americans in the United States belonged to enterprises, 18.30% to science and 3.33% to entities from other sectors, (5) the most inventions created by Mexican Americans belong to the IPC area C: Chemistry; Metallurgy (31.55%) and the least to D: Textiles; Paper.

**Key words:** migration, inventors, PCT patent applications, Mexico, United States

## **Wstęp**

Bogate, konkurencyjne, znajdujące się na wysokim poziomie rozwoju technologicznego Stany Zjednoczone graniczą od południa ze słabo rozwiniętym Meksykiem, w którym – jak się szacuje – 53,2% społeczeństwa żyje poniżej poziomu ubóstwa

[*Human Development Report* 2016]. Nie dziwi zatem, że obywatele Meksyku chętnie opuszczają swój kraj i w poszukiwaniu lepszego życia emigrują do sąsiadów z północy.

Napływ meksykańskiej ludności, która m.in. wypełnia lukę na rynku pracy w nisko kwalifikowanych zawodach, częściowo jest korzystny dla Stanów Zjednoczonych, jednak w obliczu faktu, że wiele przestępstw, zwłaszcza na południu kraju, jest dokonywanych przez Meksykanów, w odczuciu niektórych Amerykanów korzyści nie rekompensują strat związanych z napływem meksykańskiej ludności. Dlatego mniejszość meksykańska jest często traktowana raczej w kategorii ekonomicznego i społecznego „ciężaru” niż kapitału ludzkiego do tego stopnia, że wielu obywateli Stanów Zjednoczonych, z prezydentem Donaldem Trumpem na czele, coraz częściej domaga się wydalenia meksykańskiej ludności – lub chociaż ograniczenia jej napływu do USA – [*Antyterrorystyczny czy antymuzułmański dekret Trumpa?* 2017].

Jak jednak wskazują dane OECD, Meksyk należy do grupy państw, z których pochodzą największe zasoby wysoko wykształconych migrantów [OECD 2013, 2015]. Zasadnicze pytanie zatem brzmi: „Jaki wkład w rozwój amerykańskiej gospodarki wnoszą imigranci z Meksyku i czy ewentualne korzyści związane z ich obecnością są na tyle wysokie, iż mogą – choć po części – rekompensować Amerykanom ewentualne straty, jakie ponoszą wraz z napływem właśnie tej grupy etnicznej?”.

Wobec tego celem artykułu jest określenie wkładu imigrantów z Meksyku w produkt wynalazczy Stanów Zjednoczonych, mierzony liczbą zgłoszeń patentowych dokonywanych w ramach procedury międzynarodowej.

W artykule rozważanych jest kilka kwestii:

**(1)** ile wynalazków, w tym także w podziale na sektory i dziedziny techniki, generują imigranci pochodzący z Meksyku na rzecz swojego kraju przeznaczenia, Stanów Zjednoczonych?;

**(2)** jaką część całego produktu wynalazczego Stanów Zjednoczonych stanowią te wynalazki?

oraz

**(3)** którzy imigranci z Meksyku, w podziale na płeć, w największym stopniu zaangażowani są w procesy wynalazcze w Stanach Zjednoczonych?

Aby odnieść się do tych kwestii, w artykule zostały przeprowadzone badania własne, skupiające się na ilościowej i jakościowej analizie aplikacji patentowych złożonych w latach 2008–2012 przez rezydentów amerykańskich w ramach procedury międzynarodowej, czyli w ramach Układu o Współpracy Patentowej (*The Patent Cooperation Treaty*: PCT). W pierwszej kolejności zgłoszenia patentowe zostały przeanalizowane pod kątem narodowości twórców zgłaszanych do ochrony wynalazków, co pozwoliło wyodrębnić wnioski patentowe, w których autorami rozwiązań technicznych są imigranci z Meksyku.

Następnie – w celu odpowiedzi na kluczowe pytanie – „W jakim stopniu, w której dziedzinie techniki i w którym sektorze gospodarki imigranci z Meksyku przyczyniają się do tworzenia amerykańskiego produktu wynalazczego?” – przeanalizowane zostały informacje zawarte w wyodrębnionych wnioskach.

Łącznie spośród zgłoszeń patentowych PCT dokonanych w latach 2008–2012 przez rezydentów Stanów Zjednoczonych wyodrębnionych i przeanalizowanych zostało 576. Analizą zostali objęci wszyscy wynalazcy PCT pochodzący z Meksyku, którzy w momencie składania wniosku mieszkali w Stanach Zjednoczonych, jednakże nie wszyscy wynalazcy z Meksyku w ogólności (np. nie ci, którzy dokonywali zgłoszeń jedynie w ramach procedury krajowej).

## Charakterystyka podejścia badawczego

Tradycyjnie w ekonomii z poziomu jednostki przedsiębiorczość sprowadzana jest do tworzenia przedsiębiorstw [Wach 2015], a intencje przedsiębiorcze są rozumiane jako chęć założenia i prowadzenia własnego biznesu [Rachwał, Wach 2016]. Jak jednak podkreślają Glinka i Pasieczny [2015], nie tylko Ci, którzy działają na własny rachunek, posiadają kompetencje przedsiębiorcze. Działania przedsiębiorcze mogą być także podejmowane w innych dziedzinach. Podobnego zdania jest Kwiatkowski [2000], według którego „przedsiębiorcą intelektualnym” może być człowiek, który odnosi sukces na rynku dzięki posiadanej wiedzy i umiejętności wykorzystania jej do tworzenia nowych idei.

Za osobę przedsiębiorczą można więc uznać kogoś, kto – z jednej strony – ma na tyle dużo determinacji, aby opuścić swój kraj, oraz – z drugiej strony – dysponuje na tyle pogłębionym, specjalistycznym zasobem wiedzy, aby na obczyźnie, w obcym dla siebie środowisku, przekuć je w innowacje i osiągnąć sukces zawodowy. W niniejszym artykule właśnie tak będzie rozumiana przedsiębiorczość jednostki, dlatego przedsiębiorczość imigrantów z Meksyku w Stanach Zjednoczonych będzie mierzona liczbą wynalazków stworzonych przez nich na emigracji. Co więcej, badaniem zostanie objęta szczególna grupa kapitału ludzkiego pochodzenia meksykańskiego, o unikalnych kwalifikacjach, mająca szczególny wkład w zmiany technologiczne zachodzące na świecie. Tworzą ją meksykańscy twórcy wynalazków zgłaszanych w Stanach Zjednoczonych do ochrony patentowej w ramach procedury międzynarodowej. Powszechnie uważa się, że wynalazki te cechuje wyższy potencjał komercjalizacyjny niż wynalazki zgłaszane w ramach procedur krajowych czy nawet regionalnych. Wynika to z faktu, że międzynarodowa procedura patentowa, która pozwala na ochronę wynalazku w wielu państwach, jest bardzo kosztowna, a im więcej jest państw, w których wynalazek zostanie objęty ochroną, tym koszty te są wyższe. Dlatego też zgłaszający

będzie zainteresowany „patentem międzynarodowym” jedynie wówczas, gdy sam będzie wysoko oceniał wartość ekonomiczną wynalazku.

Do oszacowania liczby rozwiązań technicznych tworzonych przez Meksykanów w Stanach Zjednoczonych w artykule zostały wykorzystane zasoby wiedzy Światowej Organizacji Własności Intelektualnej (World Intellectual Property Organization, WIPO), która administracyjnie obsługuje zgłoszenia PCT i opracowała formularz wniosku patentowego PCT. W dokumentach patentowych PCT, podobnie jak w aplikacjach patentowych innego typu, odnotowywana jest m.in. data zgłoszenia, dziedzina techniki, w której ramach zgłaszany jest wynalazek, miejsce rezydencji zgłaszającego (uprawnionego z patentu) oraz jego nazwa (lub imię i nazwisko) i obywatelstwo, a także nazwiska twórców rozwiązania technicznego i miejsca ich rezydencji. Ponadto w większości wniosków patentowych PCT, w przeciwieństwie do zgłoszeń dokonywanych w ramach procedur krajowych czy regionalnych, odnotowywane jest także obywatelstwo wynalazców.

Dzięki danym i informacjom zawartym we wnioskach patentowych PCT, z jednej strony, możliwe jest ustalenie kierunków migracyjnych wynalazców, liczby wynalazców pochodzenia zagranicznego w danym kraju i w danym roku, sektorów gospodarki, w których mobilni wynalazcy podejmują pracę, oraz dziedzin techniki, w których się specjalizują. Z drugiej strony możliwe jest określenie, ile wynalazków w danym kraju jest tworzonych przez imigrantów pochodzących z poszczególnych stron świata, czyli określenie, w jakim stopniu imigranci przyczyniają się do zwiększania zasobów wiedzy swoich państw przyjmujących, a więc, w jakim stopniu są przedsiębiorcy w swych krajach przeznaczenia.

Wprawdzie analiza dokumentów patentowych składanych w ramach procedur krajowych i regionalnych także umożliwiła rozstrzygnięcie przytoczonych kwestii związanych z międzynarodową mobilnością wynalazców, ale autorzy tych badań o narodowości wynalazcy są zmuszeni wnioskować na podstawie pochodzenia nazwiska [Agrawal, Kapur, McHale 2008; Azoulay, Graff Zivin, Sampat 2011], co w oczywisty sposób sprzyja wielu pomyłkom. Dlatego też w obrębie badań ilościowych wykorzystujących dane patentowe analizy opierające się na danych WIPO mają większy walor poznawczy.

Niestety, ze względu na wprowadzone 16 stycznia 2012 r. zmiany w prawie patentowym Stanów Zjednoczonych jedynie na podstawie nielicznych wniosków PCT zgłaszanych po tym terminie można jednoznacznie ustalić obywatelstwo twórców wynalazków [Miguelez, Fink 2013], a w konsekwencji liczbę wynalazków tworzonych przez poszczególne grupy etniczne w danym kraju. Wynika to z faktu, że obowiązek podania obywatelstwa spoczywa jedynie na zgłaszających, podczas gdy twórcy wynalazków są zobowiązani do podania jedynie miejsca rezydencji. Do 2012 r. wszyscy

wynalazcy musieli być jednakże dopisywani do zgłaszających, w konsekwencji będąc zobowiązanym do podania swego obywatelstwa. W ramach Leahy-Smith America Invents Act (AIA) Stany Zjednoczone zlikwidowały obowiązek wymieniania wynalazców jako zgłaszających w zgłoszeniach PCT, w których Stany Zjednoczone są wskazywane jako tzw. kraj wyznaczony w zgłoszeniu (kraj, w którym zgłaszający rozważa staranie się o ochronę patentową), a decyzję o umieszczaniu wynalazców w gronie zgłaszających pozostawiły samemu zgłaszającemu. W praktyce zdecydowana większość zgłaszających skorzystała z możliwości niedopisywania twórców wynalazków do zgłaszającego, przez co po roku 2012 zgłoszenia patentowe PCT stają się zdecydowanie mniej przydatne w badaniach nad rolą migracji w procesach transferu wiedzy.

Analiza podjęta w artykule skupia się na latach 2008–2012, co pozwala na pokonanie ograniczeń związanych z danymi po roku 2012.

## Przedsiębiorczość migrantów: przegląd literatury

W literaturze przedmiotu można zauważyć coraz większe zainteresowanie problematyką przedsiębiorczości migrantów (w tym także przedsiębiorczości ponadnarodowej<sup>1</sup>), z tym że większość badań ma charakter studiów przypadków [Nanda, Khanna 2010; Filatotchev, Liu, Lu, Wright 2011; Katila, Wahlbeck 2012; Glinka 2014; Glinka, Brzozowska 2015], a tylko nieliczne reprezentują podejście ilościowe [Brzozowski, Cuccunelli, Surdej 2017]. Ponadto w większości analiz autorzy skupiają się jedynie na przedsiębiorczości rozumianej jako prowadzenie własnego przedsiębiorstwa. I w końcu badania podejmowane w obszarze międzynarodowej migracji w ogólności, w tym także z zakresu przedsiębiorczości migrantów, są skupione głównie na jednym kraju przeznaczenia – Stanach Zjednoczonych [Breschi, Lissoni, Miguelez 2015] – oraz kilku krajach pochodzenia, które obecnie są największym źródłem pozyskiwania talentów przez Stany Zjednoczone, mianowicie Indiach i Chinach oraz innych państwach Azji Wschodniej.

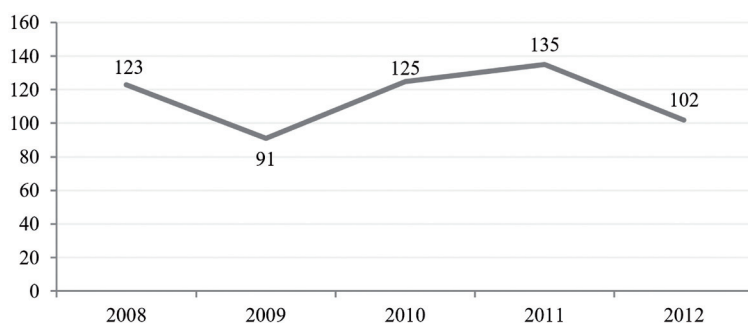
Niniejsze badanie ma charakter ilościowy i skupia się na imigrantach z Meksyku. Ponadto, podobnie jak w badaniach, które przeprowadzili Stephan i Levin [2001], przedsiębiorczość imigrantów nie została zawężona do zakładania przedsiębiorstw, ale jest rozumiana jako umiejętność kreatywnego wykorzystania zasobów wiedzy do tworzenia nowej wiedzy w celu osiągnięcia sukcesu. I w końcu niniejsza analiza wykorzystuje charakteryzujące się dużą wiarygodnością i precyzją dane patentowe.

<sup>1</sup> Przedsiębiorczość ponadnarodowa polega na prowadzeniu przez migrantów regularnych operacji transgranicznych i ich obecności gospodarczej (przynajmniej) w dwóch krajach: gospodarce przyjmującej i źródłowej [Brzozowski, Cuccunelli, Surdej 2014].

## Wynalazczość Meksykanów w Stanach Zjednoczonych w świetle badań

Spośród łącznej liczby 243,5 tys. zgłoszeń patentowych PCT dokonanych w latach 2008–2012 przez rezydentów amerykańskich [WIPO: Statistical Country Profiles] twórcami lub współtwórcami 576 wynalazków byli imigranci pochodzący z Meksyku, którzy swą obecność zaznaczyli zwłaszcza w 2011 r., tworząc wówczas 135 wynalazków (rysunek 1). Łączna liczba rozwiązań technicznych generowanych przez Meksykanów na rzecz Stanów Zjednoczonych stanowiła zatem 0,24% całego produktu wynalazczego tego kraju, przy czym największy wkład Meksykanów w podnoszenie zasobów wiedzy Amerykanów był widoczny w 2010 r., w którym wynalazki stworzone przez imigrantów pochodzenia meksykańskiego stanowiły 0,28% amerykańskiego produktu wynalazczego (rysunek 2).

**Rysunek 1. Liczba zgłoszeń PCT dokonywanych przez rezydentów amerykańskich, w których twórcą wynalazku był imigrant z Meksyku w latach 2008–2012**



Źródło: opracowanie i obliczenia na podstawie badań własnych.

Za zdecydowaną większość, bo aż za 87,48%, wynalazków tworzonych przez mniejszość meksykańską, odpowiadają mężczyźni, którzy swą aktywnością twórczą wykazywali się przede wszystkim w sektorze przedsiębiorstw. Aż 82,67% tworzonych przez mężczyzn z Meksyku wynalazków w Stanach Zjednoczonych należało w badanym okresie do przedsiębiorstw. Meksykanki, choć ich przedsiębiorczość w Stanach Zjednoczonych była zdecydowanie mniejsza (do kobiet należy 12,52% wynalazków), również przyczyniały się głównie do powiększania produktu innowacyjnego przedsiębiorstw. W badanym okresie 56,58% tworzonych przez imigrantki z Meksyku wynalazków w Stanach Zjednoczonych należało właśnie do tego sektora. Ogólnie mówiąc, w okresie objętym analizą spośród łącznej liczby wynalazków, których twórcami była

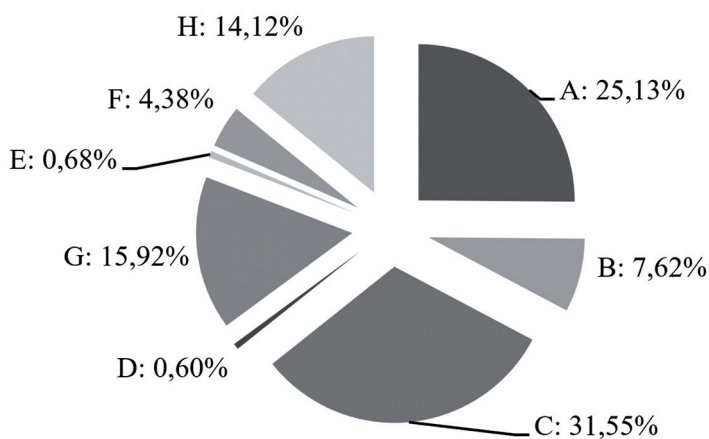
ludność pochodzenia meksykańskiego, 79,37% należało do przedsiębiorstw, 18,30% do sektora nauki, 3,33% zaś do podmiotów z pozostałych sektorów.

**Rysunek 2. Udział zgłoszeń patentowych PCT, w których twórcą wynalazku był imigrant z Meksyku w zgłoszeniach patentowych rezydentów amerykańskich ogółem w latach 2008–2012**



Źródło: opracowanie i obliczenia na podstawie badań własnych.

**Rysunek 3. Struktura wynalazków PCT, których twórcami są imigranci z Meksyku, według działów techniki Międzynarodowej Klasyfikacji Patentowej (lata 2008–2012)**



Legenda: A – Podstawowe potrzeby ludzkie; B – Różne procesy przemysłowe; Transport; C – Chemia; Metalurgia; D – Włókiennictwo; Papiernictwo; E – Budownictwo; Górnictwo; F – Budowa maszyn; Oświetlenie; Ogrzewanie; Uzbrojenie; Technika minerska; G – Fizyka; H – Elektrotechnika.

Źródło: opracowanie i obliczenia na podstawie badań własnych.



Spośród wszystkich wynalazków stworzonych przez imigrantów z Meksyku w Stanach Zjednoczonych w latach 2008–2012 największą część z nich – 31,55% – należy do działu techniki Międzynarodowej Klasyfikacji Patentowej, na który składają się chemia i metalurgia. W dalszej kolejności Meksykanie mieszkający w Stanach Zjednoczonych swą aktywność wynalazczą zaznaczyli w dziedzinie techniki klasyfikowanej do podstawowych potrzeb ludzkich, w tym głównie do medycyny, natomiast najmniej wynalazków zostało przez nich wygenerowanych w ramach działu: włókiennictwo i papiernictwo (rysunek 3).

## Zakończenie

Szacuje się, że w okresie 2008–2012 w Stanach Zjednoczonych przebywało każdego roku średnio 11,57 mln imigrantów z Meksyku [OECD.Stat], z czego ok. 104<sup>2</sup> to twórcy wynalazków o największym potencjale ekonomicznym, czyli osoby należące do zasobów najcenniejszego kapitału ludzkiego. Dla porównania liczba Polaków mieszkających w tym samym czasie w Stanach Zjednoczonych była niewspółmiernie mniejsza – 457,31 tys. średnio każdego roku [OECD.Stat], w konsekwencji mniejsza była również liczba wynalazców – przeciętnie w każdym roku przebywało ich tam ok. 81 [Wachowska 2017a]. Niemniej, biorąc pod uwagę olbrzymie dysproporcje między liczbą Meksykanów i Polaków przebywających w Stanach Zjednoczonych, różnice w liczbie wynalazców obu narodowości nie są już tak duże.

Co więcej, w latach 2008–2012 Polacy stworzyli w Stanach Zjednoczonych łącznie 484 rozwiązania techniczne [Wachowska 2017b], podczas gdy Meksykanie raptem 576. Zarówno w przeliczeniu na łączną liczbę imigrantów, jak i jedynie grupę mobilnych wynalazców Meksykanie wypadają w tym zestawieniu słabiej. Oznacza to, że efektywność imigrantów z Meksyku w podnoszeniu poziomu wynalazczości w Stanach Zjednoczonych jest mniejsza niż Polaków, podobnie charakteryzują się oni mniejszym stopniem przedsiębiorczości aniżeli Polacy, przynajmniej w ujęciu liczby wynalazków zgłaszanych do ochrony patentowej.

W kontekście przytoczonych liczb wkład Meksykanów w produkt wynalazczy Stanów Zjednoczonych wydaje się niewielki. Udział wygenerowanych przez nich w latach 2008–2012 wynalazków w łącznej liczbie zgłoszeń patentowych dokonywanych przez amerykańskich rezydentów wyniósł bowiem 0,24% wobec 0,20%<sup>3</sup> dla Polaków.

<sup>2</sup> Obliczenia własne.

<sup>3</sup> Obliczenia własne.

Można zatem stwierdzić, że choć Meksykanie przyczyniają się do rozwoju amerykańskiej gospodarki, w tym głównie dziedzin takich jak chemia, metalurgia, medycyna, fizyka, elektrotechnika, tworząc dość dużą liczbę innowacji każdego roku, to jednak – biorąc pod uwagę liczbę przebywających w Stanach Zjednoczonych imigrantów z Meksyku – ich stopień zaangażowania w procesy wynalazcze mógłby być większy.

W świetle tych wyników wydaje się, że polityka imigracyjna Stanów Zjednoczonych powinna w jeszcze większym stopniu niż dotychczas preferować napływ cudzoziemców z wyjątkowymi zdolnościami, ale – co ważne – przy jednoczesnym zmniejszeniu preferencji dla przybyszów z obu Ameryk i większym otwarciu na obcokrajowców z pozostałych części świata.

Wyniki niniejszych analiz mogą być użyteczne dla przyszłych badań, które skupiłyby się na oszacowaniu wkładu pozostałych grup narodowościowych w produkt wynalazczy Stanów Zjednoczonych, co pozwoliłoby na dokonanie porównań międzynarodowych i *de facto* bardziej precyzyjną ocenę stopnia przedsiębiorczości samych Meksykanów. Ponadto dalsze badania mogłyby rzucić więcej światła na aktywność wynalazczą Meksykanów w pozostałych częściach świata, a także na ich aktywność we własnym kraju, co również pozwoliłoby lepiej ocenić stopień ich przedsiębiorczości w Stanach Zjednoczonych. I w końcu, aby w pełni oddać wkład Meksykanów w podnoszenie poziomu innowacyjności gospodarki amerykańskiej, badania ich aktywności wynalazczej w Stanach Zjednoczonych, mierzonej liczbą międzynarodowych zgłoszeń patentowych, mogłyby zostać rozszerzone o analizę zgłoszeń patentowych w trybie krajowym i regionalnym.

## Bibliografia

Agrawal A., Kapur D., McHale J. (2008), *Brain drain or brain bank? The impact of skilled emigration on poor-country innovation*, „NBER Working Paper Series”, No. 14592.

*Antyterrorystyczny czy antymuzułmański dekret Trumpa?* (2017), „Biuletyn Migracyjny”, nr 56.

Azoulay P., Graff Zivin J.S., Sampat B.N. (2011), *The diffusion of scientific knowledge across time and space: evidence from professional transitions for the superstars of medicine*, „NBER Working Paper Series”, No. 16683.

Breschi S., Lissoni F., Miguelez E. (2015). *Foreign inventors in the US: Testing for diaspora and brain gain effects*, „CReAM Discussion Paper Series”, No. 09/15.

Brzozowski J., Cucculelli M., Surdej A. (2014), *Transnational ties and performance of immigrant entrepreneurs: the role of home-country conditions*, „Entrepreneurship & Regional Development”, t. 26, nr 7–8.

Brzozowski J., Cucculelli M., Surdej A. (2017), *The determinants of transnational entrepreneurship and transnational ties' dynamics among immigrant entrepreneurs in ICT sector in Italy*, „International Migration”, 05 April.

Glinka B. (2014), *Strategies of development of Polish immigrant entrepreneurs in the USA* [w:] Knezevic B., Wach K. (red.), *International business from the Central European perspective*, University of Zagreb – Faculty of Economics and Business, Zagreb.

Glinka B., Brzozowska A. (2015), *Immigrant entrepreneurs: in search of identity*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, Vol. 3, No. 3.

Glinka B., Pasieczny J. (2015), *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

*Human Development Report 2016* (2016), United Nations Development Programme, New York, [online] [http://www.hdr.undp.org/sites/default/files/2016\\_human\\_development\\_report.pdf](http://www.hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf), dostęp: 26.04.2017.

Katila S., Wahlbeck Ö. (2012), *The role of (transnational) social capital in the start-up processes of immigrant businesses. The case of Chinese and Turkish restaurant businesses in Finland*, „International Small Business Journal”, Vol. 30, No. 3.

Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Stephan P.E., Levin S.G. (2001), *Exceptional contributions to US science by the foreign-born and foreign-educated*, „Population Research and Policy Review”, No. 20.

Migueluez E., Fink C. (2013), *Measuring the international mobility of inventors: A new database*, WIPO Working Paper, No. 8.

Nanda R., Khanna T. (2010), *Diasporas and domestic entrepreneurs: evidence from Indian software industry*, „Journal of Economics & Management Strategy”, t. 19, nr 4.

OECD (2013), *World Migration in Figures 2013*, [online] <http://www.oecd.org/els/mig/dioc.htm>, dostęp: 21.02.2017.

OECD (2015), *Connecting with emigrants. A global profile of diasporas 2015*, OECD Publishing, Paris.

OECD.Stat, [online] [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=POP\\_FIVE\\_HIST](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=POP_FIVE_HIST), dostęp 25.04.2017.

Rachwał T., Wach K. (2016), *Badanie intencji przedsiębiorczych młodego pokolenia: wyniki ankietyzacji wśród studentów kierunków nieekonomicznych*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 12.

Wach K. (2015), *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 11.

Wachowska M. (2017a), *Kierunki poakcesyjnej emigracji polskich wynalazców*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 49/2.

Wachowska M. (2017b), *Wkład imigrantów z państw Europy Środkowo-Wschodniej w produkt innowacyjny Stanów Zjednoczonych. Wyniki badań*, „Horyzonty Polityki”, t. 8, nr 23.

WIPO: Statistical Country Profiles, [online] [http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/country\\_profile/profile.jsp?code=US](http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/country_profile/profile.jsp?code=US), dostęp: 27.04.2017.



---

**Maria Urbaniec** | [maria.urbaniec@uek.krakow.pl](mailto:maria.urbaniec@uek.krakow.pl)

Cracow University of Economics, Department of Entrepreneurship and Innovation,

## Green Entrepreneurship: Exploring a New Role for Business

**Abstract:** Ecological entrepreneurship is a research field related to opportunities for the development of business, public and social organisations. Activities undertaken by companies can relate to the development of an organisation through its activity in the environmental sector and the implementation of appropriate practices in different areas of its business. The aim of this article is to identify factors determining the development of enterprises based on environmental activities. It is also important to point out the motives behind the company's environmental actions. This will contribute to determining new research areas for ecological entrepreneurship from a microeconomic perspective. The analysis shows that ecological entrepreneurship can be defined as an entrepreneurial, market-oriented activity that addresses environmental issues at the core of the respective business activity and strives to gain a competitive advantage in the marketplace. According to the current trend of socio-economic development, it can be assumed that environmental and ecological issues are growing in importance, and are becoming an area of innovative processes.

**Key words:** entrepreneurship, green entrepreneurship, environmental entrepreneurship, sustainability, strategy, legitimacy

### Introduction

Entrepreneurship is a multidimensional research field characterised by interdisciplinarity and multidimensionality. Entrepreneurship is thus a complex phenomenon, because it refers to the activities not only of individuals, but also within the organisation or system [Wach 2015]. Hence there are different types of entrepreneurship that can be interlinked, but it is not necessary, for example, corporate entrepreneurship, internet entrepreneurship, academic entrepreneurship, family entrepreneurship, international

entrepreneurship, strategic entrepreneurship, social entrepreneurship, or ecological entrepreneurship [Glinka, Gudkova 2011]. Entrepreneurship is linked to Schumpeter's [1960] concept of "creative destruction," which means that entrepreneurs promote changes in the business and economic environment and thus outperform the old ways of doing things. Depending on the level of analysis or field of research, the development of entrepreneurship depends on many factors resulting from the interaction of different sectors and the entrepreneurial behaviour of companies on the market.

Particularly important lately is the growing interest of enterprises in expanding their businesses in line with environmental principles, taking into account both ecological and economic benefits, which is broadly defined as ecological entrepreneurship. This phenomenon occurs not only in business strategies, but also in the expectations of clients and other stakeholders. Ecological or green entrepreneurship integrates the general concept of entrepreneurship with sustainable development, taking into account environmental, economic and social issues [Allen, Malin 2008; Hörisch 2013].

Owing to global issues such as environmental pollution, climate change or scarcity of natural resources, the concept of green entrepreneurship is increasingly seen as a simultaneous approach to economic performance, environmental impact, and corporate social responsibility [Sułkowski, Fijałkowska 2013]. Corporate Social Responsibility (CSR) and sustainable development are certainly not new and have already been widely explored both in national and international literature.

Based on the critical analysis of literature on ecological entrepreneurship, the lack of conceptual development is noted on the one hand [Thompson, Scott 2010] while, on the other, it is often associated with other related areas, such as innovation and technological development [Preece, Laurila 2003, Rogut, Piasecki 2013], as well as strategic entrepreneurship [Covin, Miles 1999]. In the context of strategic management, they are seen as important competitiveness support for large corporations [Morris, Schindehutte, Walton, Allen 2002]. Nevertheless, there is growing interest in ethics, entrepreneurship and the environment [Schaper 2010]. Ecological entrepreneurship is gaining growing interest in scientific literature. This allows us to formulate a research thesis that ecological entrepreneurship is still a relatively new area of research, depending on various factors affecting the company's legitimacy.

The aim of this article is to identify factors determining the development of enterprises based on environmental activities. It is also important to point out the motives behind the company's environmental actions. This will contribute to determining new research areas for ecological entrepreneurship from a microeconomic perspective. Accordingly, the importance of green entrepreneurship will first be presented. Next, the factors that depend on the development of ecological entrepreneurship

from a microeconomic perspective, such as legal conditions, market incentives, consumer values and company strategy, will be identified. The inclusion of these different factors is inherently related to legitimacy as a key driver of ecological entrepreneurship.

## **Environmental entrepreneurship as a new perspective for business development**

It should be stated, in general, that ecological entrepreneurship is a part of general entrepreneurship. Entrepreneurs seek new opportunities to make profits, regardless of whether these lead to positive or negative externalities. Therefore, every possibility of ecological entrepreneurship should be of interest to all entrepreneurs, irrespective of whether they have the appropriate environmental sensitivity or not. Eco-entrepreneurs are entrepreneurs who do business not only to make profit, but are also guided by their environmental concerns. Ecological products and technologies are finally put on the market by so-called “green entrepreneurs,” who anticipate new business opportunities and ventures by taking risks and turning their ideas into marketable products and services. Entrepreneurs bring innovations and new ideas to the economy, as well as to society.

In the strict sense of the term, an ecological entrepreneur is an entrepreneur who does business with a strong belief in basic ecological values and who sells eco-friendly products or services [Kirkwood, Walton 2010]. Based on qualitative research conducted in 14 companies in New Zealand, Kirkwood and Walton [2010] distinguish five factors that motivate environmental entrepreneurs: their environmental values, earning a living, having a passion, being your own boss, and recognising the market gap. This shows that green entrepreneurs generally have similar motives to ordinary entrepreneurs, with the exception of their environmental motives.

Ecological entrepreneurship, also known as environmental, green or sustainable entrepreneurship, is primarily the process of identifying, evaluating and exploiting economic opportunities that arise during market failures and facilitate the development of enterprises [Gibbs, O'Neill 2014]. Green entrepreneurship is a new concept [Lenox, York 2011] that goes beyond environmental management, which involves planning, organising, motivating, and controlling organisational processes (processes), thereby reducing the negative impact of the organisation on the environment [Schaltegger 2002]. These activities are, in most instances, supported by the implementation of international standards such as the ISO 14001 or EMAS [Freimann, Marxen, Schick 2010, Urbaniec 2014]. The essence of environmental entrepreneurship is to create “new products, services, techniques and organisational



modes that substantially reduce environmental impacts and increase the quality of life” [Schaltegger 2002, p. 46], and not just to achieve incremental improvements, which are often characteristic of environmental management in large companies. Ecological entrepreneurship is therefore distinguished from other forms of enterprise development by taking care of environmental progress and striving to develop the company.

The concept of green entrepreneurship is differentiated into two categories. On the one hand, actions are being taken that, in the strict sense, aim to produce ecological goods and provide ecological services with respect to the effective protection of the environment and management of natural resources [GIZ 2014]. In the broader sense, this term also includes companies without environmental incentives in their core business but which attempt to reduce their negative impact on the environment. In this case, the goal is to produce, deliver or reduce the environmental costs of goods and services. Therefore, companies operating in all sectors of the economy can be classified on the basis of technology used for production as “green” [GIZ 2014]. Exemplary definitions show the range of opportunities for the development of ecological entrepreneurship (table 1).

**Table 1. Definitions of ecological entrepreneurship**

Author (year)	Term	Definition
Isaak (1998)	green-green business	a “green-green business” is one that is designed to be green in its processes and products from scratch, as a start-up and, furthermore, is intended to socially transform the industrial sector in which it is located towards a sustainable development model
Schuyler (1998)	ecopreneurship	“ecopreneurship” is one market-based approach in which opportunities are identified for improving environmental quality, and then these opportunities are capitalized upon in the private sector for profit” [p. 3].
Schaltegger (2002)	“ecopreneurship”	<ul style="list-style-type: none"><li>• in a narrow sense – ecopreneurship “deals with a start-up of a very innovative company supplying environmental products and services”</li><li>• in a broad sense – ecopreneurship is “an innovative, market-oriented and personality-driven form of value creation through environmental innovations and products exceeding the start-up phase of a company” [p. 48].</li></ul>
Dean & McMullen (2007)	environmental entrepreneurship	environmental entrepreneurship as “the process of defining, evaluating and exploiting economic opportunities that are present in environmentally-relevant market failures.”

Source: Own study.

On this basis, it can be deduced that ecological entrepreneurship:

- can be implemented by various strategies within private sector initiatives,
- can set a framework for managers to introduce eco-entrepreneurship,
- enables discovering the possibility of implementing an environmental management system,
- contributes to further research on ways to promote green entrepreneurship.

Ecological entrepreneurship can also be applied in market niches, identified in an entrepreneurial way by individuals or businesses. Identification can be based on the creation of new products and services, as well as marketing methods [Schaper 2002].

The analysis shows that ecological entrepreneurship can be defined as an entrepreneurial, market-oriented activity that addresses environmental issues at the core of the respective business activity and strives to gain a competitive advantage in the marketplace. The distinguishing features of ecological entrepreneurship in the functioning of individual organisations include innovation and environmental proactivity. Companies employing eco-innovation strategies present the highest levels of proactivity and are examples of entrepreneurial orientation, taking into account the ecological aspect. Ecological entrepreneurship is closely linked to ecological innovations, which can be reflected in various changes in technology, products, organisational structure and organisational management, reducing the negative impact on the environment. According to Central Statistical Office (GUS), ecological innovations are defined as a “new or significantly improved product (product or service), process, marketing or organisational method that benefits the environment as compared to alternative solutions” [GUS 2010, p. 48]. Environmental benefits may be the primary goal of innovation or may result from different assumptions. Ecological innovation generates changes not only in companies, but also in their environment, i.e. within existing socio-cultural norms and institutional structures [Urbaniec 2015]. Eco-innovations are dependent on a number of interrelated factors that vary depending on the level of development, market position, or technology advancement.

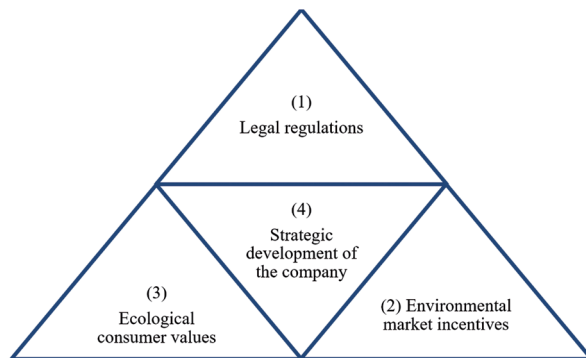
In general, eco-innovations are interpreted not only as a tool for sustainable development, but also in terms of process, and as a source of ecological and economic effects. According to the current trend of socio-economic development, it can be assumed that environmental and ecological issues are growing in importance, and are becoming an area of innovative processes.

## Influencing factors for developments in green entrepreneurship

Ecological entrepreneurship is a research field related to opportunities for the development of business, public and social organisations. Activities undertaken by companies can relate to the development of an organisation through its activity in the environmental sector and the implementation of appropriate practices in different areas of its business.

Environmental entrepreneurship is generally defined as entrepreneurial activity that brings benefits to the environment. Entrepreneurship activities should be based on existing legal regulations, pro-ecological market incentives (including the development of ecological markets), and consumer values. An important goal in designing a business development strategy is the ability to identify relevant factors and their relevance to the ecological dimension. This means that developments in eco-entrepreneurship result from interaction between different socioeconomic levels, which builds an interrelated hierarchy between (1) micro-level niches and actors, (2) meso-level structures and practices, (3) macro-level norms or incentives. Processes taking place here are reflected in the respective strategies of the company.

**Figure 1. Influencing factors for developments in green entrepreneurship**



Source: own study.

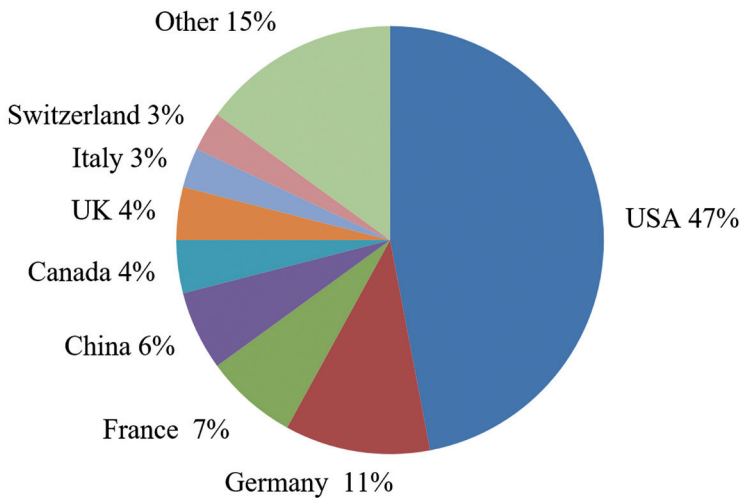
In general, four key groups of factors conducive to the development of ecological entrepreneurship can be distinguished.

The first group of factors includes legal regulations, and especially the tightening of international and EU environmental standards, improving the regulatory framework at the national and international level, simplification of administrative procedures, and the introduction of financial incentives to promote environmental

aspects. Research conducted in 2015 by TNS Political & Social Research for the European Commission (on almost 15,020 companies operating in the EU in 28 EU Member States and nine other countries) within the EU, within the *Flash Eurobarometer 426: SMEs, resource efficiency and green markets* [European Commission 2015a] shows the growing importance of pro-ecological activities of companies. According to these studies, the abolition of legislative obstacles to the use of waste and by products is mentioned by 18% of SMEs. This is particularly important because the principal difficulties in becoming more resource-efficient are the complex administrative or legal procedures when setting up resource efficiency actions (29%), the cost of environmental actions (23%), and the difficulty in adapting environmental legislation to the company (21%). Almost 15% of SMEs had difficulties with the technical requirements of the legislation not being up to date [European Commission 2015a, p. 6]. Grants and subsidies are considered the best form of assistance in improving resource efficiency [European Commission 2015a, p. 10]. Almost one-third of SMEs believe that grants or subsidies would help their company be more resource-efficient (32%). SMEs argue that financial incentives to develop products, services or new production processes can support to broaden the range of ecological products or services (35%) and then help identify potential markets or customers (32%) [European Commission 2015a, p. 19]. Regarding the SMEs that do not currently offer green products or services, financial incentives are also seen as the best way to support the launching of green products or services among them (25%).

The second group of factors is related to the rapid development of ecological markets for ecological goods and services. For example, the EU organic market has quadrupled in the past 10 years (European Commission, 2015a). For the sector to continue to grow and respond to market challenges, the European Commission has undertaken a series of actions aimed at improving the quality and promotion of organic food, enhancing consumer confidence in organic products and removing barriers in the development of organic farming. They focus on three main goals: to maintain consumer confidence, to maintain the confidence of producers, and to assist farmers in their transition towards organic production. The value of the organic market in the EU amounted to €27.1 billion. Worldwide organic production was estimated at €75 billion in 2015: €35.8 billion in the United States, €8.6 billion in Germany, €5.5 billion in France, €4.7 billion in China, and €2.7 billion in Canada. On the other hand, in Poland, this market was estimated at only €167 million [The World of Organic ... 2017]. Figure 2 shows the share of countries with the largest sales of organic products.

Figure 2. The global market for organic food: Distribution of retail sales by country, 2015



Source: The World of Organic..., 2017, p. 70.

The third group of factors refers to growing consumer interest in buying organic products and thus increasing their production, which is reflected in growing employment. According to the Flash Eurobarometer survey carried out in 2015, the estimated number of green jobs in all SMEs in the EU28 is over 25 million. The highest number of green jobs lie in the following sectors: Services (9,652,394), Retail (7,467,433), Industry (4,758,865) and Manufacturing (3,634,109). Given the size of the enterprises, the average number of green jobs in European SMEs is 5.3, compared to 50.6 for large companies [European Commission 2015a, p. 7]. More than one third of SMEs have at least one full-time employee working in green jobs (35%) [European Commission 2015a, p. 121]. In addition, 61% of all EU companies surveyed offer organic products or services for more than three years, while in the United States only 52% [European Commission 2015b, p. 8].

Another important element of ecological entrepreneurship is the designation of a specific ecological business strategy, which is the fourth group of factors. The ecological strategies of companies result from the company's responsibility for the environment. Creating environmentally friendly business strategies is conditioned by the role of individual stakeholders. Among the stakeholders interested in the pro-ecological activity of the company are e.g. legislators and regulators, investors, consumers, non-governmental organisations, insurers and lenders. Creating added

value, taking into account the values and objectives of stakeholders, is currently associated with the concept of social and environmental responsibility.

In business practice, ecological aspects are increasingly treated as a factor in the development of the organisation, as reflected in the development strategies of the company. Scientific literature also presents the view that ecological entrepreneurship can lead to organisational change and be implemented in different management methods, for example, concepts related to re-engineering or quality improvement in relation to ecological aspects, such as the process approach, e.g. environment-oriented management processes [Chodyński 2009, p. 34]. The development of ecological entrepreneurship also addresses environmental management issues implemented at the organisational level within different systems, e.g. the environmental management system according to the ISO 14001 standard or Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). The implementation of these systems is simultaneously a manifestation of the company's ecological competences and contributes to its competitiveness.

Nevertheless, many organisations treat environmental activities as separate tasks, such as waste minimisation, pollution control, recycling, etc. But in many cases green business practices do not exist in isolation, but rather develop in the form of a comprehensive business and cultural philosophy leading to better business performance [Nair, Menon 2008] and added value. Among the most common activities in SMEs are waste reduction (60%), energy savings (59%) and material savings (54%). At least four out of ten companies save water (44%) or recycle by reusing materials or waste within the company (40%) [European Commission 2015a, p. 4]. Another example encouraging companies to pursue eco-friendly activities may be public procurement, which may include, for example, supplier selection (e.g. ISO 14000 and EMAS), changes in ecological characteristics of products (through eco labelling and certification), extension of producer responsibility (e.g. recycling or withdrawal of harmful materials), energy efficiency analysis of equipment (e.g. energy consumption).

Considering the strategic decisions of the organisation, it is important to take into account the problem of linking environmental objectives with the other objectives of the organisation's operations and development. Two types of environmental objectives can be distinguished here:

- External goals (referring to the environment of the company), e.g. minimising environmental hazards, improving the company's image, increasing its market share, and increasing its attractiveness on the labour market.
- Internal goals (relating to the inside of the company), such as ensuring company growth, increasing company competitiveness, improving the health and safety of workers, minimising the risk to the environment inside the company.

The major barriers leading to the failure of environment-oriented companies include the dominance of large firms that operate in this field, lack of vision and regulatory ambitions, as well as old procedures and beliefs among business entities.

## **The role of legitimacy for environmental entrepreneurship**

The concept of environmental entrepreneurship results from the gradual integration of the theory of entrepreneurship and social enterprises. The double impact of both ecological and market orientation can be an important element in the development of entrepreneurship [Hartman, Stafford 1997]. Referring to Miller and Friesen's [1983] entrepreneurial orientation, the study conducted by Ge, Jiang, Gao and Tsai [2016] shows that green entrepreneurship should have a green entrepreneurial orientation that includes eco-innovation, environmental risk reduction and environmental proactivity [Ge, Jiang, Gao, Tsai 2016]. Based on the results of the empirical study on 235 green Chinese companies, the authors state that eco-friendly startups are ecologically proactive, enabling them to achieve superior performance over competitors. Increased productivity is then easier to achieve when pro-ecological startups show a higher level of legitimacy.

Legitimacy is particularly important for socially responsible companies active in green business. Since companies active in environmental entrepreneurship must be socially responsible, this is especially important for them. Suchman [1995] points out that legitimacy refers to an overall assessment of external stakeholders on the adequacy of business behaviour with respect to both social responsibility and other standards, such as competitive advantage and the scope of the company's business. Legitimacy involves a collective rationale explaining the actions and purposes of an organisation, legitimate organisations are likely to be more comprehensible and thus ready to sustain [Honggui, Zhongwei, Guoxin 2016, p. 183].

Due to the fact that ecological entrepreneurship is associated both with increased risk as well as social responsibility, it is subject to restrictions on legitimacy at the system level. Current research does not clearly indicate whether these restrictions legitimately promote environmentally-friendly businesses. Particularly in transition economies, the issue of the efficiency and environmental performance of proactive green companies facing institutional constraints in institutional uncertainty, requires further research.

Nonetheless, overcoming legitimacy limits and striving for green productivity has become the key focus of companies engaged in environmental entrepreneurship. It involves initiating and implementing environmental actions, disseminating environmentally-friendly technologies, promoting recycling, and advancing

society's knowledge and awareness, aiming at creating a greener, green economy. It is generally accepted that ecological entrepreneurship plays an important role in minimising the negative impact of companies and people on the environment. It covers the implementation of the following activities [PARP 2011]:

- environmental technologies, generating fewer pollutants than previously, which use resources more sparingly. These relate to: resource mobilisation, soil, water and air protection, global climate change prevention, sustainable production, consumption, logistics,
- clean production technologies, namely the various technical measures adopted in order to protect resources and reduce or even eliminate at the source any nuisance, pollution and waste. They focus on saving raw materials and energy, eliminating toxic raw materials, and reducing the amount and toxicity of all emissions and wastes, as well as identifying interactions across the product lifecycle from raw material extraction to its final disposal,
- non-technological innovations such as new products and services, new business practices with less environmental impact, and optimum use of resources,
- environmental education programs to improve ecological awareness. These are complex processes conducted in different ways, depending on moral norms and on the degree of knowledge of ecological effects. There is the need for a change in consciousness, coupled with the development of new civilisation models.

There are a number of private-sector incentives that can foster green businesses: creating own values by setting limits, searching for green strategic innovations, implementing green marketing, encouraging green networking in the community to generate free publicity [Isaak 2002].

The ecological awareness of employees, especially company executives, has a significant impact on the growth of green entrepreneurship. The development of ecological awareness is a complex process dependent on the degree of social acceptance of moral ideas and norms, as well as on the degree of advancing knowledge about the ecological effects of dealing with the environment.

Žemigala [2007, p. 73] emphasised that "the factor promoting a superficial view of the environment is the lack of awareness and low ecological awareness of society". In order to change consciousness coupled with the development of new civilisation patterns, the appropriate ecological education is needed, which should not only change the way we understand nature, but also extend it to every human being as a separate entity, beginning with pre-school children.



## Conclusion

Green entrepreneurship creates new opportunities for developing the company in a responsible way, taking into account the ecological aspect and the specificity of the business activity. Public awareness on sustainable development can be recognised as a key reason giving rise to market opportunities for an enterprise, and contributing to the diffusion of green entrepreneurship. In this context, it is important that entrepreneurs oriented towards sustainable development are convinced that these opportunities can be realised advantageously.

The analysis shows that green entrepreneurship can be defined as an entrepreneurial, market-oriented activity that addresses environmental issues at the core of the respective business activity and strives to gain a competitive advantage in the marketplace. The paper presents a conceptual model of ecological entrepreneurship, which deals with various drivers for the implementation and diffusion of environmental entrepreneurship. Environmental entrepreneurship is generally associated with entrepreneurial activity that brings benefits to the environment. Entrepreneurial activities should be based on existing legal regulations, pro-ecological market incentives (including the development of ecological markets), and consumer values. An important goal in designing a business development strategy is the ability to identify relevant factors and their relevance to the ecological dimension.

This research is a continuation of the work carried out by the author and can be a contribution to other researchers interested in developing the concept of environmental entrepreneurship. From an analytical point of view, there are still a number of key research issues, e.g.: What is the best institutional environment for developing green business? Are the motives for the development of ecological entrepreneurship dependent on the industry? The essence of ecological entrepreneurship is to explore new opportunities for eco-innovation through innovation, while committing itself to social and environmental responsibility [Shepherd, Patzelt 2011]. Due to the long payback period in connection with its social responsibility, green entrepreneurship often requires environmental strategies that support this process and are widely recognised by society.

## References

Allen J.C., Malin S. (2008), *Green entrepreneurship: A method for managing natural resources?*, "Society & Natural Resources: An International Journal", Vol. 21(9), pp. 828–844.

Chodyński A. (2009), *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, "Przegląd Organizacji", Vol. 2.

Covin J., Miles M. (1999), *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 23, pp. 47–63.

Dean T.J., McMullen J.S. (2007), *Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action*, "Journal of Business Venturing", Vol. 22(1), pp. 50–76.

European Commission (2015a), *SMEs, Resource Efficiency and Green Markets*, Flash Eurobarometer 426 – TNS political & social, doi:10.2873/232959.

European Commission (2015b), *SMEs, Resource Efficiency and Green Markets – Green employment* [online], Flash Eurobarometer 426 – TNS political & social, <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/ResultDoc/download/DocumentKy/69659> (access date: 24.02.2017).

Freimann J., Marxen S., Schick H. (2010), *Sustainability in the start-up process*, [in:] M. Schaper (ed.), *Making ecopreneurs – developing sustainable entrepreneurship*, Gagnon, Surrey.

Ge B., Jiang D., Gao Y., Tsai S.-B. (2016), *The Influence of Legitimacy on a Proactive Green Orientation and Green Performance: A Study Based on Transitional Economy Scenarios in China*, "Sustainability", Vol. 8.

Gibbs D., O'Neill K. (2014), *Rethinking sociotechnical transitions and green entrepreneurship: The potential for transformative change in the green building sector*, "Environment and Planning A", Vol. 46, pp. 1088–1107.

Glinka B., Gudkova S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Wolters Kluwer, Warszawa.

GIZ (2014), *Green entrepreneurship: A promising path towards a sustainable future in Tunisia and elsewhere*, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Bonn.

GUS (2010), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, GUS, Warszawa.

Hartman C.L., Stafford E.R. (1997), *Green alliances: Building new business with environmental groups*, "Long Range Planning", Vol. 30, pp. 184–196.

Honggui G.L., Zhongwei W.C., Guoxin X.M. (2016), *Corporate Reputation and Performance: A Legitimacy Perspective*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", vol. 4(3), pp. 181–193.

Hörisch J. (2015), *The Role of Sustainable Entrepreneurship in Sustainability Transitions: A Conceptual Synthesis against the Background of the Multi-Level Perspective*, "Administrative Sciences", Vol. 5, pp. 286–300.

Isaak R. (1998), *Green logic – ecopreneurship, theory and ethics*, Greenleaf Publishing, Sheffield.

Isaak R. (2002), *The Making of the Ecopreneur*, "Greener Management International: The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice", Vol. 38, pp. 81–92.

Kirkwood J., Walton S. (2010), *What motivates ecopreneurs to start businesses?*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research", Vol. 16(3), pp. 204–228.

Klein Woolthuis R.J. (2010), *Sustainable Entrepreneurship in the Dutch Construction Industry*, "Sustainability", Vol. 2, pp. 505–523.

Lenox M., York J.G. (2011), *Environmental Entrepreneurship*, [in:] Bansal P., Hoffman A.J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*, Oxford University Press, Oxford.

Linnanen L. (2002), *An insider's experiences with environmental entrepreneurship*, "Greener Management International", Theme issue Environmental Entrepreneurship, Vol. 38, pp. 71–80.

Miller D., Friesen P.H. (1983), *Strategy-making and environment: The third link*, "Strategic Management Journal", Vol. 4(3), pp. 221–235.

Morris M.H., Schindehutte M., Walton J., Allen J. (2002), *The ethical context of entrepreneurship: Proposing and testing a developmental framework*, "Journal of Business Ethics", Vol. 40(4), pp. 331–361.

Nair S.R., Menon C.G., (2008), *An Environmental Marketing System: A Proposed Model based on Indian Experience*, "Business Strategy & Environment", Vol. 17, pp. 467–479.

PARP (2011), *Wzorce zrównoważonej produkcji (WZP) w działalności przedsiębiorstw – propozycja rozwiązań systemowych wspierających wdrażanie WZP w MSP*, PARP, Warszawa.

Piecuch T. (2010), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa.

Preece D., Laurila J. (Eds) (2003), *Technological Change and Organizational Action*, Routledge, London

Rogut A., Piasecki B. (2013), Selected Instruments for Management of Technology Development, "Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", Vol. 277, pp. 91–105.

Schaltegger S. (2002), *A framework for ecopreneurship: Leading bioneers and environmental managers to ecopreneurship*, GMI 2002, Vol. 38, pp. 45–58.

Schaper M. (2002), *The essence of ecopreneurship*, "Green Management International", vol. 38, pp. 26–38.

Schaper M. (Ed.) (2010), *Making Ecopreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship*, 2nd ed., Routledge, London.

Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Schuyler G. (1998), *Merging Economic and Environmental Concerns through Ecopreneurship* [online], CELCEE Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education Digest 98.8, [www.celcee.edu/publications/digest/Dig98-8.html](http://www.celcee.edu/publications/digest/Dig98-8.html) (access date 03.03.2017).

Shepherd D.A., Patzelt H. (2011), *The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking "what is to be sustained" with "what is to be developed"*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 35, pp. 137–163.

Stead J.G., Stead E. (2000), *Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability*, "Journal of Business Ethics", Vol. 24(4), pp. 313–329.

Suchman M.C. (1995), *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*, "Academy of Management Review", Vol. 20, pp. 571–610.

Sułkowski Ł., Fijałkowska J. (2013), *Corporate Social Responsibility and Intellectual Capital Interaction and Voluntary Disclosure*, "Studia Ekonomiczne", nr 150, pp. 60–75.

The World of Organic Agriculture (2017), *Statistics and Emerging Trends 2017*, Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), IFOAM – Organics International, Frick, Bonn.

Thompson J.L., Scott J.M. (2010), *Environmental entrepreneurship: The sustainability challenge*, Institute of small business and entrepreneurship conference (ISBE), Proceedings ISBE, London.

Thompson, J.L. (1999), *A strategic perspective of entrepreneurship*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research", Vol. 5(6), pp. 279–296.

Urbaniec M. (2014), *Implementation of International Standards for Environmental Management in Visegrad Countries: a Comparative Analysis*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", Vol. 2(2), pp. 65–76.

Urbaniec M. (2015), *Towards Sustainable Development through Ecoinnovations: Drivers and Barriers in Poland*, "Economics and Sociology", vol. 8(4), pp. 183–184.

Wach K. (2015), *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury*, "Przedsiębiorczość – Edukacja", nr 11, pp. 11–36.

Żemigła M. (2007), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków.

---

**Robert Blaźlak** | robert.blazlak@p.lodz.pl

Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania

## Gospodarka o Obiegu Zamkniętym a problematyka innowacyjności przedsiębiorstw

### The Paradigm of the Circulatory Economy and the Problems of Enterprise Innovativeness

**Abstract:** The application of the Circular Economy (CE) in enterprises should affect their level of competitiveness and innovativeness. The Circular Economy itself assumes that products do not necessarily have to be quickly converted into waste but can be reused to extract their maximum value in subsequent production processes. It is now estimated that improving resource efficiency along the entire value chain of European Union companies can reduce the demand for raw materials from 17% to 24% by 2030. Unfortunately, this will not be possible without close cooperation between R & D institutions and companies to develop new technology in manufacturing and new, capable of replacing the currently used, raw materials with increased susceptibility to recycling. Such a business model would contribute primarily to changing the stereotypes of implementing on market not only new models of existing products, but caused increase numbers of real innovations bringing on market including implementation of innovations in the business model itself.

**Key words:** circular economy, innovation, technology transfer

### Wstęp

Uważa się, że innowacyjność jest kluczem do konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku. Analizując ogólnie dostępne dane statystyczne, można stwierdzić, że liczba przedsiębiorstw uznanych za innowacyjne pozostaje od 2013 roku na praktycznie niezmienionej pozycji, oscylując wokół 13% podmiotów gospodarczych, które sumarycznie wprowadziły na rynek około 11% nowych bądź znacznie usprawnionych

produktów i 13% nowych procesów w analizowanym okresie. Jednocześnie zainwestowano od 6 291,2 w 2013 roku do 8 411,4 miliona PLN w obszar badań i rozwoju oraz 2 4024 566 tys. PLN w 2015 w środki bezpośredniej produkcji. Niestety inwestycje te były przede wszystkim podyktowane chęcią obniżenia bezpośrednich kosztów wytwarzania, a nie wprowadzenia innowacji charakteryzujących się wysoką podatnością na odzyskanie i ponowne wykorzystanie surowców w kolejnych procesach produkcyjnych.

Celem artykułu jest dokonanie analizy możliwego zastosowania GOZ w przedsiębiorstwach w przełożeniu na poziom ich innowacyjności.

## **Innowacyjność przedsiębiorstw**

Wdrażanie i upowszechnianie przez przedsiębiorstwa innowacji jest kluczowym czynnikiem warunkującym nie tylko przetrwanie firm na dzisiejszym rynku, ale również podjęcie walki konkurencyjnej z jego liderami. Potwierdzeniem tego założenia jest między innymi szeroko dyskutowany w literaturze przedmiotu pogląd, w którym zdolność przedsiębiorstwa do upowszechnienia innowacji staje się jednym z głównych warunków umocnienia siły działania czynników rozwojowych i ich skuteczności. A same innowacje traktowane są jako najważniejszy czynnik wzrostu skali produkcji i jego ekonomizacji [Szatkowski 2016, s. 24]. T. Kraśnicka i T. Ingram są zdania, że innowacyjność obecnie wyraźnie traktowana jest jako pewien atrybut przedsiębiorstwa, jego zdolność do wprowadzania innowacji, którą można mierzyć i ocenić, czyli zdolność do tworzenia czegoś nowego lub wprowadzania zmian [Kraśnicka, Ingram 2014, s. 18]. Innowacyjność przedsiębiorstw to zatem obszar istniejących wyzwań dla ich menedżerów, posiadających zarówno zdolność, jak i skłonność, czyli motywację do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce nowych pomysłów [Barańska-Fischer 2016, s. 44]. Oznacza to również, że innowacyjność przedsiębiorstw stanowi niekwestionowany atut i jest obecnie nieodzownym elementem składowym kreowania ich wartości rynkowej dla obecnego i przyszłych pokoleń. Co więcej, wobec wyzwań coraz trudniejszego do przewidzenia rynku, istotne jest, by przedsiębiorstwa potrafiły empirycznie (tj. przez pryzmat oczekiwanych korzyści dla klientów) wyrażać skłonność i zdolność do wdrażania i komercjalizacji nowych rozwiązań – zarówno o charakterze technologicznym (innowacje produktowe i procesowe), jak i nietechnologicznym (innowacje organizacyjne i marketingowe) [Barańska-Fischer, Błażlak, Szymański 2016, s. 10]. Innym przykładem interpretacji pojęcia innowacyjności przedsiębiorstw jest punkt widzenia tej problematyki, reprezentowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. W jej interpretacji przez innowacyjność przedsiębiorstw rozumie się nie tylko jednorazowe wdrożenie

wyników prac naukowo-badawczych, lecz zgodnie z założeniami modelu systemowego rozwoju innowacji, postrzega się jako ciągłe interakcje zachodzące pomiędzy jednostkami, organizacjami oraz środowiskiem, w którym te jednostki i organizacje działają [IMC Consulting 2007, s. 10]. Dlatego innowacyjność przedsiębiorstw powinna być ukie-  
runkowana na [Pomykański, Błażlak 2014, s. 141]:

- kreowanie przewagi konkurencyjnej poprzez inwestycje w nowe technologie, a także istniejące nisze rynkowe, które ponadto są zwykle bardziej rentowne niż rynki masowe; przedsiębiorstwa wynajdują nisze – technologiczne albo w zakresie potrzeb ludzkich – i rozwiązują prawdziwe problemy klienta, bo to właśnie klient zdecyduje o rynkowym sukcesie produktu;
- budowanie łańcucha wartości, aby uzyskać unikalne przewagi konkurencyjne poprzez personalizowanie systemu obsługi i utrwalanie relacji z odbiorcami i ko-  
operantami, a także wykorzystywać możliwości uzupełnienia zasobami komple-  
mentarnymi, takimi jak technologia informacyjno-komunikacyjna;
- podejmowanie trwałej współpracy o zasięgu międzynarodowym w formie wspólnych przedsięwzięć opartych na umowach i udziałach kapitałowych; global-  
ne rozmieszczenie poszczególnych elementów łańcucha wartości pozwala uzy-  
skać korzyści z przewagi konkurencyjnej nad konkurentami.

Do powyższych czynników powinno zostać dodane kryterium zdolności przed-  
siębiorstw do budowy silnych relacji na poziomie krajowych jednostek naukowych  
i badawczo-rozwojowych oraz instytucji wspomagających rozwój firm poprzez inno-  
wacje. Stwarza to bowiem kolejny element wpływający na zdolność przedsiębiorstw  
do wdrażania innowacji, nie tylko poprzez samą możliwość pozyskania (w tym fi-  
zycznej implementacji do przedsiębiorstwa, jak i uzyskania środków wsparcia na za-  
kup) najnowszej technologii (szczególnie w kwestii praw własności intelektualnej),  
ale również daje realną możliwość jej dalszego rozwoju w obszarze akceptowalnych  
do poniesienia przez przedsiębiorstwo kosztów. Na co do niedawna przedsiębior-  
stwa praktycznie nie zwracały uwagi. Tak w obszarze tradycyjnego podejścia do roz-  
woju innowacji, jak i z wykorzystaniem modelu otwartych innowacji.

## Gospodarka o Obiegu Zamkniętym

Podstawą „Gospodarki o Obiegu Zamkniętym” (GOZ), z angielskiego *Circular Econo-  
my*, jest to, że produkty niekoniecznie muszą zostać szybko przekształcone w odpa-  
dy, ale mogą być ponownie użyte w celu wyodrębnienia ich maksymalnej warto-  
ści w kolejnych procesach produkcyjnych. Dlatego ogólnie rzecz ujmując podejście  
GOZ niejako skłania do „projektowania” odpadów i zazwyczaj obejmuje innowacje



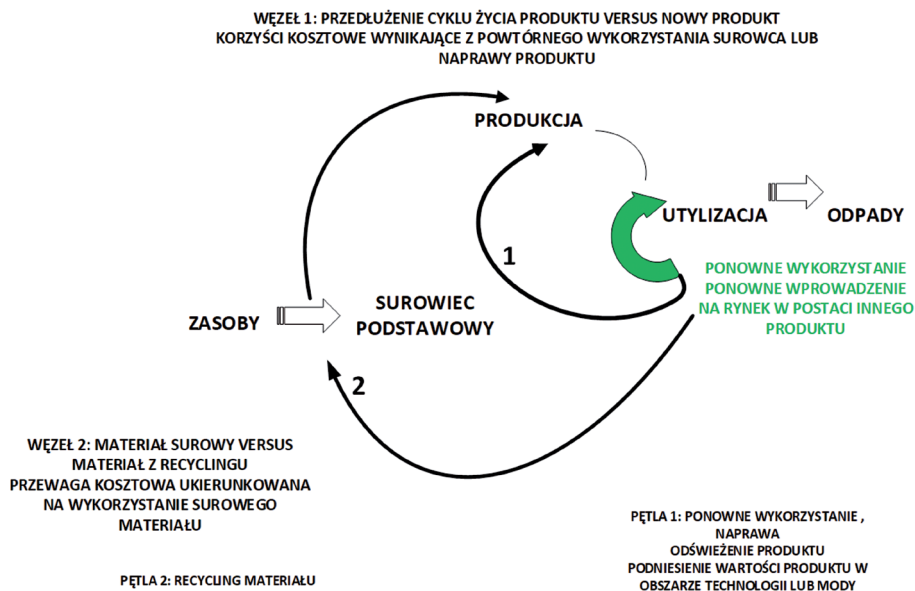
w całym łańcuchu wartości, a nie polega wyłącznie na rozwiązaniach typowych dla ostatniej fazy cyklu życia produktów. Przykładem może być tutaj zalecenia Komisji Europejskiej, poprzez zastosowanie których powinno się w konsekwencji zmierzać do [Komisja Europejska 2014, s. 4]:

- zmniejszenia ilości materiałów potrzebnych do wykonania określonej usługi (lekka waga),
- wydłużenia czasu przydatności produktów do użycia (trwałość),
- ograniczenia zużycia energii i materiałów w fazie produkcji i użytkowania,
- ograniczenia stosowania materiałów niebezpiecznych lub trudnych do recyklingu w produktach i procesach produkcyjnych,
- tworzenia rynków materiałów wtórnych surowców (recyklingu) (na podstawie norm, zamówień publicznych itp.),
- projektowania produktów łatwiejszych do konserwacji, napraw, uaktualnień, regeneracji lub recyklingu,
- rozwijania niezbędnych usług dla konsumentów w zakresie konserwacji / napraw itp.,
- zachęcania i wspierania konsumentów do prowadzenia segregacji odpadów,
- zachęcania do separacji, czyli implementacji systemów zbierania, które minimalizują koszty recyklingu i ponownego wykorzystania,
- ułatwienia podejmowania działań w zakresie zapobiegania powstawaniu odpadów (symbioza przemysłowa).

Dodatkowo w zakres GOZ zalicza się propagowanie wszelkich działań mających na celu zachęcenie konsumentów do szerszego korzystania z ofert wynajmu, wypożyczanie lub udostępnianie usług, jako alternatywa dla posiadania produktów, świadczonych z zachowaniem ochrony interesów konsumentów (tak pod względem kosztów, ochrony informacji, jak warunków umowy czy aspektów ubezpieczeniowych). Według Ch. Levêque GOZ to przemysłowy system, w którym zoptymalizowany jest potencjał wykorzystania towarów i materiałów, a ich elementy powracają do systemu po zakończeniu ich cyklu życiowego [Levêque 2017].

Gospodarka o Obiegu Zamkniętym postrzegana jest również jako przejście z liniowego podejścia „weź-użyj-wyrzuć” do wykorzystania zasobów, do systemów, które zachęcają do ponownego wykorzystania i wydobycia maksymalnej wartości przed powrotem zasobów w biosferę [The University of Edinburgh 2015, s. 5]. Ogólny schemat zawierający podstawowe pętle GOZ został przedstawiony na rysunku 1.

## Rysunek 1. Podstawowe pętle Gospodarki o Obiegu Zamkniętym



Źródło: opracowanie na podstawie: Stahel 2013, s. 4.

Walter R. Stahel w książce „A New Dynamic – effective business in a circular economy” wskazał na kilka cech, które są charakterystyczne dla GOZ, a które, jego zdaniem, nie istnieją w gospodarce liniowej przemysłowej. Zaliczył do nich między innymi następujące czynniki [Stahel 2013, s. 1]:

- im mniejsza jest pętla (w zakresie powiązań w łańcuchu wartości, a także w ujęciu geograficznym), tym GOZ bardziej zyskuje na znaczeniu dla przedsiębiorstwa,
- w przypadku pętli nie mówimy o początku i końcu, w tym wypadku zachowana wartość materiału/surowca zastępuje wartość dodaną,
- decydujące znaczenie ma szybkość przepływu w danej pętli – efektywność zarządzania zapasami w GOZ wzrasta wraz ze zmniejszającą się prędkością przepływu,
- „ciągła własność” produktu jest opłacalna: ponowne wykorzystanie, naprawa i regeneracja eliminują czynnik podwojenia się kosztów transakcji.

Analizując politykę Unii Europejskiej w kwestii GOZ, należy stwierdzić, że podstawowym jej założeniem jest utrzymanie i zwiększenie wartości dodanej w produktach oraz eliminacja marnotrawstwa poprzez utrzymywanie zasobów (surowców) w gospodarce, gdy produkt osiągnie kres jego życia. Dzięki temu produkty, a właściwie surowce, mogą być wielokrotnie wykorzystywane i w ten sposób tworzyć wartość dodaną.

Już dziś szacuje się, że poprawa efektywności wykorzystania zasobów wzdłuż całego łańcucha wartości firm z obszaru Unii Europejskiej może zmniejszyć zapotrzebowanie na surowce od 17% do 24% do roku 2030. Dodatkowo Komisja Europejska zaproponowała przyjęcie następujących kryteriów w obszarze GOZ [Komisja Europejska 2014, ss. 2–9]:

- zwiększenie ponownego wykorzystania i recyklingu odpadów komunalnych do minimum 70% do roku 2030,
- zwiększenie wskaźnika recyklingu odpadów opakowaniowych do 80% do 2030 r., przy przejściowych celach wynoszących 60% do 2020 r. i 70% do roku 2025, w tym celach dotyczących konkretnych materiałów,
- zakazanie składowania na terenach składowiska tworzyw sztucznych, metali, szkła, papieru i kartonu oraz odpadów ulegających biodegradacji do 2025 r., wskazując jednocześnie państwowemu członkowskiemu do praktycznej likwidacji składowiska odpadów do 2030 r.
- intensywne promowanie rozwoju rynków surowców wtórnych wysokiej jakości, w tym poprzez ocenę wartości dodanej kryteriów końcowego przeznaczenia odpadów dla określonych materiałów,
- edukacja w zakresie metody obliczania zapotrzebowania i wykorzystania na materiały pochodzące z recyklingu w celu zapewnienia wysokiego poziomu jakości tego procesu.

W warunkach naszego kraju Ministerstwo Rozwoju w 2015 r., po przeprowadzeniu konsultacji publicznych, opracowało dokument identyfikujący główne priorytety Polski, które powinny znaleźć się w – ówczesnie opracowywanym przez Komisję Europejską – Planie działań zamknięcia obiegu. Zawarte w nim kluczowe elementy budowania GOZ to między innymi [Ministerstwo Rozwoju 2016, 3]:

- innowacyjność, wzmocnienie współpracy pomiędzy przemysłem i sektorem nauki, a w efekcie wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w gospodarce,
- stworzenie europejskiego rynku na surowce wtórne, na którym ułatwiony byłby ich przepływ,
- zapewnienie wysokiej jakości surowców wtórnych, wynikającej ze zrównoważonej produkcji i konsumpcji oraz
- rozwój sektora usług.

## Wpływ Gospodarki o Obiegu Zamkniętym na innowacyjność przedsiębiorstw

Jak wynika z badania przeprowadzonego w grupie 100 przedsiębiorców z regionu łódzkiego w okresie między 10 a 20 kwietnia 2015 r w ramach projektu ŁÓDZCY INTE-RIS-ARIUSZE – Parametryzacja benchmarkingowa aktorów regionalnego systemu innowacji (*Regional Innovation Strategy – RIS*) jako szansa na zwiększenie synergii potencjału intelektualnego, instytucjonalnego i infrastrukturalnego interesariuszy łódzkiego regionalnego eko-systemu innowacyjnego; CBI Pro-Akademia, 2015 dla 60 firm najważniejsze z punktu widzenia opracowania strategii rozwoju okazały się informacje dotyczące kierunku rozwoju technologii oraz możliwości ich pozyskania. A także trendów kształtowania się kosztów pracy, energii itp. (37 wskazań) oraz technologii dostępnych w jednostkach naukowych. Co ciekawe, z tego samego badania wynika, że 78 podmiotów badanych w przeciągu ostatnich 7 lat w ogóle nie współpracowało z żadną jednostką naukową i badawczo-rozwojową. A same instytucje naukowo-badawcze stanowią źródło informacji niezbędnych do opracowania strategii jedynie w 14 przypadkach. Przykładem niskiego zainteresowania firm ofertą technologiczną rodzimych uczelni jest fakt, że jedynie 3 przedsiębiorstwa wskazały na ofertę Politechniki Łódzkiej jako nośnika informacji niezbędnej do opracowania takiej strategii. Taka sytuacja negatywnie wpływa na bezpośrednie zastosowania GOZ w przedsiębiorstwach, bowiem wyklucza możliwość bliskiej współpracy firm ze sferą nauki celem opracowania i wdrożenia nowych, przyjaznych środowisku technologii wytwarzania, jak również rodzaju surowców bądź bardziej zaawansowanej technologii recyklingu w już stosowanych procesach produkcyjnych materiałów. W pytaniu dotyczącym wskazania obszarów umożliwiających zwiększenie efektywności działania, analizowane firmy wskazały przede wszystkim na kierunek rozwoju rynków produktów/usług, będących obecnie przedmiotem ich zainteresowania (58 wskazań); w przypadku 39 firm istotne były informacje dotyczące wykazu nowych technologii wytwarzania produktów, a jedynie w przypadku 16 firm obszar opracowanych przez Politechnikę Łódzką technologii [Błażlak, Mazurek 2016, ss. 35–38]. Sytuacja ta potwierdza tezę, że na dzień dzisiejszy przedsiębiorstwa są przede wszystkim zainteresowane obniżeniem kosztów funkcjonowania nie tyle poprzez zastosowania nowych technologii, a przede wszystkim innowacyjnych surowców, co poprzez zdobycie nowych rynków zbytu w obszarze dotychczas wytwarzanych produktów. Z kolei w ramach badań własnych, przeprowadzonych na próbie 110 przedsiębiorstw produkcyjnych woj. łódzkiego w 2014 roku, wynika, że 42,6% badanych przedsiębiorstw na podstawie opracowanej strategii planuje zasoby na innowacje. Z kolei 29,5% przedsiębiorstw opracowuje plan strategiczny,

ale nie łączy go z zasobami przydzielanymi na innowacje. Natomiast 23,0% badanych przedsiębiorstw nie przydziela zasobów finansowych, technicznych i ludzkich na innowacje. Ponadto badania wskazały, że prawie 30% badanych przedsiębiorstw prowadzi regularnie analizę rynku i jego trendów. Z kolei 21,3% przedsiębiorstw bada potrzeby klientów. Przeprowadzone badania wykazały również, że 24,6% badanych przedsiębiorstw posiada wdrożony dokładny proces rozwoju produktu, którego zadaniem jest minimalizowanie czasu i kosztów wprowadzenia produktu na rynek. Z kolei 29,5% przedsiębiorstw w sposób ciągły planuje i monitoruje proces rozwoju produktu w zakresie terminów i kosztów [Owczarek, Błażlak 2016, ss. 33–38]. Przytoczone powyżej badania wskazują na ogólnie panującą niską świadomość przedsiębiorstw w obszarze znaczenia innowacji dla rozwoju ich konkurencyjności i unaoczniają fakt traktowania inwestycji w innowacje jako działania *ad hoc*, a nie jako nieustający proces rozwoju samego przedsiębiorstwa. Takie podejście znacznie utrudnia wdrożenie GOZ, bowiem jest ona, zdaniem Autora artykułu, ukierunkowana na nieustające wdrażanie innowacji tak procesowych, jak i produktowych. Aby tego dokonać, firmy muszą mieć innowacje jasno i klarownie wpisane w strategię rozwoju.

Z kolei w badaniach przeprowadzonych w 2012 roku na ponad 350 przedsiębiorstwach produkcyjnych z obszarów biotechnologii, mechatroniki oraz przemysłu tekstylnego, w których ponad 50% wszystkich badanych firm pochodziła z obszaru województwa łódzkiego, okazało się, że wśród korzyści uzyskanych z zakupu nowych technologii badane przedsiębiorstwa najczęściej wymieniali zwiększenie wydajności (64,0%), obniżenie poziomu kosztów (49,7%), wejście na nowe rynki (35,0%) oraz możliwość wprowadzenia na rynek nowego typu produktu (26,0%). Tylko 6,0% respondentów stwierdziło, że nie odniosło żadnych korzyści z zakupu nowej technologii. Bardzo interesujące, szczególnie biorąc pod uwagę strategiczne znaczenie posiadanych zasobów z obszaru własności intelektualnej, jest to, iż z przeprowadzonego badania wynikało, że przedsiębiorstwa realizujące politykę ochrony własności intelektualnej są w mniejszości (41,3%). 60,5% badanych przedsiębiorstw tylko w niektórych przypadkach zabezpiecza zasoby własności intelektualnej. Badane podmioty nie przywiązywały uwagi do inwentaryzacji i wyceny posiadanych zasobów własności intelektualnej, czynności te realizowało zaledwie 16,1% przedsiębiorstw. Pomimo tego 41,9% przedsiębiorstw deklarowało posiadanie procedur służących podejmowaniu decyzji, czy dany zasób własności intelektualnej należy chronić, czy też nie. Natomiast zaledwie 4,8% badanych przedsiębiorstw posiadało procedury i środki finansowe niezbędne do prawnego zabezpieczenia własności intelektualnej [Błażlak, Owczarek 2013, ss. 152–211].

Innym istotnym czynnikiem, z punktu zastosowania w praktyce GOZ, jest troska firm o bezpośrednie oddziaływanie wytwarzanych przez nie produktów na środowisko

naturalne oraz zakres surowców wykorzystywanych do produkcji. Jak podaje Eurostat, w przypadku Polski recyding dotyczy 50% odpadów, natomiast w 27% nie poddajemy odpadów jakimkolwiek procesom recydingu, celem ponownego wykorzystania ich w procesach produkcyjnych. Co ciekawe, w przypadku wszystkich 28 krajów Wspólnoty recydingowi podlega niecałe 40% odpadów, natomiast wyrzucane jest około 64% [Eurostat 2016, s. 164]. Niestety Autor artykułu nie zidentyfikował, podczas analizy literatury przedmiotu oraz danych statystycznych, opracowań, które wskazywałyby na bezpośrednie wykorzystanie przez rodzime przedsiębiorstwa surowców pochodzących z recydingu do opracowania i wdrażania na rynek innowacji produktowych na szeroką skalę.

## Podsumowanie

Reasumując prowadzone w artykule rozważania dotyczące wpływu GOZ na innowacyjność przedsiębiorstw, należy stwierdzić, że pomimo dobrych wskaźników na tle innych krajów Unii Europejskiej w zakresie recydingu odpadów, nadal krajowe przedsiębiorstwa nie spełniają kryteriów związanych z GOZ. Autor artykułu jest zdania, że decydującym czynnikiem, który nie został i nadal nie jest szeroko stosowany w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw, a który ma zasadnicze znaczenie tak w rozwoju innowacyjności firm, jak i wykorzystaniu wszystkich atutów GOZ, jest bliska współpraca podmiotów gospodarczych i jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych w zakresie opracowania nowych technologii. W tym technologii (maszyn i urządzeń), pozwalających z jednej strony na implementacje do procesów produkcyjnych surowców nowej generacji o niskiej szkodliwości dla środowiska naturalnego i łatwo poddających się procesom recydingu, natomiast kreujących wartość dodaną w postaci obniżenia kosztów produkcji. Z drugiej strony kluczowe byłoby opracowanie w laboratoriach właśnie takich surowców, które niejednokrotnie będą w stanie zastąpić obecnie stosowane w przemyśle.

Tak opracowany model funkcjonowania przedsiębiorstw przyczyniłby się przede wszystkim do zmiany stereotypów działania firm ukierunkowanych na rozwój nie tyle nowych typów istniejących już produktów, ale wdrażania na rynek faktycznych innowacji produktowych, nie wspominając o częstszym wdrażaniu innowacji w samym modelu biznesu.

## Bibliografia

Pomyłaski A., Błażlak R. (2014), *Współczesne tendencje zarządzania organizacjami poprzez innowacje*, „Studia Ekonomiczne”, Tom 183 cz. 2, Wydawca Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Kraśnicka T., Ingram T. (2014), *Innowacyjność przedsiębiorstwa – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice

Szatkowski K. (2016), *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, PWN, Warszawa.

Barańska-Fischer M. (2016), *Innowacyjność organizacji jako determinanta współkształtująca obraz współczesnej gospodarki globalnej*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 271, Katowice.

IMC Consulting (2007), *Raport końcowy, Poziom absorpcji przez małe i średnie przedsiębiorstwa środków w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.

Barańska-Fischer M., Błażlak R., Szymański G. (2016), *Innowacje w Biznesie. Wybrane Zagadnienia*, Politechnika Łódzka, Łódź.

Levêque Ch. (2017), *The role of innovation in the transition towards a circular economy*, EU Circular Economy Stakeholders Conference, March.

Ministerstwo Rozwoju (2016), *Mapa drogowa Transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym*, Warszawa.

The University of Edinburgh (2015), *Circular Economy Thinking and Action at the University of Edinburgh*, Edynburg.

Stahel W.R (2013), *A New Dynamic – effective business in a circular economy*, EMF (March), Genewa.

European Commission (2014), *Towards a circular economy: A zero waste programme for Europe*, Bruksela.

Planing P (2015), *Business Model Innovation in a Circular Economy Reasons for Non-Acceptance of Circular Business Models*, "Open Journal Of Business Model Innovation".

Błażlak R., Mazurek B. (2016), *Ekosystemy innowacji a system zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie”, nr 65, Politechnika Łódzka, Łódź.

Owczarek K., Błażlak R. (2016), *Innowacja jako proces biznesowy w przedsiębiorstwie - analiza i ocena wyników badań*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.

Eurostat (2016), *Key Figure on Europe*, Eurostat Statistical Books.

Błażlak R., Owczarek K. (2013), *Modele transferu technologii*, Politechnika Łódzka, Łódź.

### **Bibliografia elektroniczna**

Bank danych lokalnych, bdl.stat.gov.pl (dostęp: 10.05.2017)





---

**Marta Najda-Janoszka** | [eknajda@cyfronet.pl](mailto:eknajda@cyfronet.pl)

Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

## Tracking Windows of Opportunity Along the Industry Development Trajectory

**Abstract:** Opportunity stands for a central category for entrepreneurship research. Entrepreneurial identity is defined with the core reference to opportunity. Meanwhile extant studies highlight important challenges when it comes to discussing the very nature of opportunity. A promising approach to reconcile discovery and creation perspectives is to embrace the notion of time. Thus the aim of this conceptual article is to contribute to existing body of knowledge by providing a dynamic perspective for understanding and investigating entrepreneurial opportunities.

**Key words:** window of opportunity, opportunities, time, entrepreneurship, industry life cycle, entrepreneurial orientation

### Introduction

Surviving in changing competitive circumstances requires organizations to timely and effectively sense the triggers [D'Aveni 1994]. Sensing builds on a conscious linkage between organization and its environment [Bratnicki 2011]. It involves a complex set of interrelated activities of environmental scanning, searching and making sense of gathered information by evaluating area, scale, importance of the influence and by deciding whether the issues of concern are the domain of loss (threats) or the domain of gain (opportunities) [Najda-Janoszka 2016]. Outcomes of those actions have a direct impact on the form and content of organizational response to changing circumstances. It is assumed that opportunities and threats serve as fundamentals for strategy formulation [Harms, Schulz, Kraus, Fink 2009]. Yet, a review of the extant management research indicates certain important challenges when it comes to discussing the nature of opportunity, the central category for entrepreneurship research, and further to analyzing

opportunities from a temporal perspective. Thus the aim of this conceptual article is to contribute to existing body of knowledge by providing a dynamic perspective for understanding and investigating opportunities. The main body of the paper unfolds as follows: it begins with a discussion on the dominant views of the nature of opportunities, then a conditioning effect of time producing “windows of opportunity” is introduced, followed by conclusions and implications for future research.

## Perspectives on the nature of opportunities

A review of contributions from fields of entrepreneurship and strategic management suggests that there are two dominant views of circumstances that create a room for new economic activities [Alvarez, Barney 2007, Zahra 2008, Short et al. 2010, Krupski 2011, 2012]. According to the first view, which prevails in strategic management, such conditions are conceived in terms of concrete realities that exist independently of an entrepreneur. It means that specific circumstances for new activities arise exogenously from changes in the context within which an organization exists [Shane 2000, Alvarez, Barney 2007]. Those changes disrupt the competitive equilibrium on product and factor markets [Alvarez, Barney 2004]. Hence, opportunities for value creation and capture can be formed by environmental changes concerning technology, demography, regulations etc, [Kirzner 1979] as well as can arise from underutilized or unemployed tangible and intangible resources [Alvarez, Barney 2004]. It is assumed that as objective phenomena, competitive imperfections need to be first discovered in order to be further acted upon.

On the contrary, the second view, represented predominantly by entrepreneurship scholars, advocates that competitive imperfections are not discovered but created during the entrepreneurial process [Ardichivili, Aardozo, Ray 2003, Alvarez, Barney 2007]. It is argued that opportunities do not exist objectively, but instead emerge as a result of collective social interaction [Sarasvathy 2001]. Thus, it suggests that actions undertaken by entrepreneurs represent the essential source of opportunities for further actions. Moreover, the creation approach implicates dependency of opportunities on specific context of the firm. Accordingly, firm-specific conditions qualify given circumstances as opportunities [Sarasvathy 2001].

Those two abovementioned perspectives have important implications for the way sensing activities are performed. The first one suggests focusing on searching the environment for hidden opportunities or threats created by exogenous shocks. Since it is assumed that opportunities or threats wait for being discovered, a competitive challenge for an organization concerns alertness, i.e. becoming timely aware of

opportunities by capitalizing on information asymmetry, differentials in risk perception, cognition, etc. [Shane 2000]. According to the second, the creative perspective, issues of concern are being formed and therefore, managers are to a large extent unable to make reliable estimations of probability distributions related to undertaken decisions [Alvarez, Barney 2007, Davidsson 2015]. Thus, sensing emerging opportunities draws on experimentation and continuous scanning of the knowledge and experience generated on an on-going basis from the process of enacting an opportunity [Alvarez, Barney 2007, Krupski 2011].

Along with differences regarding the ontological stand, the management literature provides a mixed view when it comes to discern circumstances that create a room for new economic activities from the actual evaluation of those circumstances [Najda-Janoszka 2016]. Hence, the use of the term opportunity often remains unclear. Scholars refer to “possibilities”, “competitive imperfections”, “strategic chances”, “options” while discussing opportunities [Harms et al. 2009]. Moreover, lacking distinction between content and the evaluation of content it becomes challenging to delineate opportunities from threats [Davidsson 2015].

Despite the fact that discussed opportunity-discovery and opportunity-creation perspectives are built on distinct assumptions about the nature of reality [Alvarez, Barney 2007], provided valuable insights shape a fruitful ground for acknowledging complementarities between those standpoints. Given that according to both perspectives circumstances, which create possibilities for new activities, exist when competitive imperfection occur in product or factor markets and the goal of entrepreneurs is to form and exploit those conditions, it suggests that some opportunities might be discovered whereas others created [Short et al. 2010, p. 54]. Zahra [2008] also supports an integrative approach by implying that discovered competitive imperfections usually generate further changes and lead to creation of new possibilities for new activities. Hence, the whole process can be conceived as a recursive cycle of discovery and creation. Further, by acknowledging the role of perception in the conceptual construct of opportunity, the understanding of the underlying competitive imperfections becomes free from evaluative bias. It is the perception of particular circumstances that gives the meaning of an opportunity or a threat [Gilbert 2005, Krupski 2011, McMullen, Shepherd 2006, Davidsson 2015]. Thus, sensing circumstances that create room for new economic activities embrace both the identification of events and making sense of them by recognizing either possibilities of gains due to supportive context, or risk of loss by acknowledging existing vulnerabilities [Najda-Janoszka 2016]. Nevertheless, firms may sense many changes but may choose to respond only to selected subsets.

## Time and opportunities

Provided integrative understanding of an opportunity enables further exploration of its temporary nature. According to the integrative perspective, competitive imperfections may come to existence through different patterns, which in turn are shaped by co-evolution of firms, demand, technology, institutions, i.e. industry dynamics [Nelson 1995]. The nature of industry evolves over time and reflects dynamic interdependencies between environmental changes and firm's strategic choices [e.g. Miles, Snow, Sharfman 1993, Klepper 1996, Audretsch, Houweling, Thurik 2004, Cusumano, Kahl, Suarez 2015]. Most of well documented longitudinal studies have analyzed regularities and irregularities in the trajectory of industry development by referring to the concept of industry life-cycle decomposed into emergence, growth, mature and decline stages [e.g. Abernathy, Utterback 1978, Klepper 1996, Miles et al. 1993, Anderson, Tushman 1990]. Hence, the potential for discovery and/or creation of opportunities as well as their very nature are expected to vary along the industry development trajectory.

Authors contributing to the industry life-cycle research stream link industry emergence with an initial opportunity produced by the technological discontinuity [Klepper 1996, Audretsch et al. 2004]. As an outcome of innovation process such discontinuity can either enhance or destroy currently utilized competences [Tushman, Anderson 1986]. It is argued that competence-destroying discontinuities are driven by expertise external to an industry and brought in by new entrants, while knowledge developed by established incumbents tend to produce competence-enhancing discontinuities [Tushman, Anderson 1986, Henderson, Clark 1990, Klepper 1996, Sarkar et al. 2006]. In order to describe the industry dynamics of the early, stage scholars refer to the entrepreneurial regime [Audretsch 1991] characterized by prevalence of external sources of knowledge (new entrants) used for diverse product innovation activities [Agarwal, Sarkar, Echambadi 2002]. Thus, emergence of a new industry is considered to be a product of new technological avenues opened by new entrants [Henderson, Clark 1990]. Such line of reasoning encouraged research on the strategy of market pioneering [Lieberman, Montgomery 1988, Teece 2002, Kerin, Varadarajan, Peterson 1992, Zhou 2006]. Given that for one innovative category there is usually a bundle of potential pioneers in the pursuit of market success, a vast body of management literature elaborated on first-mover advantages (e.g. preempting scarce resources, experience effects, brand image strengthening, market share building) supporting the principle of early entry. However, as scholarly attention gravitated toward early stage of industry life cycle to explore most promising strategic opportunities for building a competitive advantage,

obtained results revealed that observed changes in customer preferences, technological possibilities, institutional policies produce a rich pool of technological opportunities not limited to the very first entrants [Lindelof, Lofsten 2006]. Attractiveness of entry during the era of ferment is enhanced by usually negligible requirements of minimum scale [Agarwal et al. 2002] and abundance of opportunities for product innovations due to fuzzy definition of the product category itself [Klepper 1996, Agarwal, Bayus 2002, Suarez, Grodal, Gotsopoulos 2015]. In the landscape shaped by high uncertainty with regard to users' preferences and technology trajectories [Miles et al. 1993, Cusumano, Kahl, Suarez 2015], new entrants act as agents of change that widen and enrich the pattern of innovative activities in an industry [Gort, Klepper 1982, Agarwal et al. 2002]. In fact, Fagerberg underlined that "what we think as a single innovation is often result of a lengthy process involving many interrelated innovations" [Fagerberg 2005, p. 6]. Such innovative ferment and technological experimentation drives entrepreneurial behavior of firms [Lindelof, Lofsten 2006, Ladner, Levinthal 2001, Jacobides Knudsen, Augier 2006], which may encompass successful innovative as well as imitative practices [Zhou 2006, Teece 2002, Droege, Dong 2008, Shenkar 2010, Najda-Janoszka 2012]. Observed patterns of business activity suggest that successful seizing of technological opportunities that ignite emergence of a new industry does not exclude the possibility of late entry to the market [Najda-Janoszka 2012]. Thus, the discussion on capitalizing on discontinuities has departed from prioritization of early entrance toward conceptualization of the link between timing of entry and firm capabilities [Teece 2002, Lee 2009].

A shift from an early, fluid state to a mature stage of industry evolution induces a profound rearrangement in the competitive landscape [Porter 1980, Agarwal et al. 2002, Cusumano et al. 2015]. Such transition generates both strategic threats and opportunities for creating and capturing value [Najda-Janoszka 2017]. On the one hand, introduced innovations enabling quality improvements, functionality extensions, price drops, lower the level of product/technology uncertainty and thus boost demand and drive a sales takeoff [Miles et al. 1993, Agarwal, Bayus 2002, Cusumano et al. 2015]. Hence, the overall technological path of industry becomes recognizable as stakeholders converge toward a specific perception of an industry [Suarez et al. 2015]. On the other hand, during transition period we can observe a decreasing variation in product design through a successive selection of features and solutions forming the future dominant architecture for a product category [Christensen, Suarez, Utterback 1998, Suarez et al. 2015]. This selection process drives industry exits of unsuccessful innovators providing alternative solutions or those failing to expand cost-efficient production scale along the emergent product architecture [Suarez 2004]. Hence, evolutionary advancing toward industry maturity implies increase of competitive pressures

and minimum efficient scale barriers, which discourage entries lacking accumulated stocks of market-base experience [Nelson, Winter 1982, Klepper 1996]. Given that maturity stage is typically marked by a high level concentration with few large players enjoying disproportional market power [Agarwal et al. 2002], the entrepreneurial challenge involves detecting early signals indicating transformation in the competitive landscape of an industry [Najda-Janoszka 2017]. Nonetheless, too early entry tend to be associated with higher risk of failure due to expenditures on resources and capabilities that might become obsolete soon [Christensen et al. 1998, Suarez et al. 2015]. Thus, scholars have strived to identify and conceptually frame limited periods in the industry life span during which firms may approach an optimal time to enter a particular market [Christensen et al. 1998, Suarez et al. 2015]. Such periods are commonly labeled as windows of opportunity [Abell 1978, Christensen et al. 1998, Suarez et al. 2015]. The extant literature indicates that the transition stage generates an attractive window of opportunity starting with early signals of convergence toward architectural standardization and closing with emergence of a dominant design [Agarwal et al. 2002, Suarez et al. 2015]. Given that “the best initial design concepts often turn out to be hopelessly wrong” [Teece 2002, p. 98], new entrants can seize opportunity either through enforcing own solution as a dominant product architecture, imitating emerging architectural propositions, conforming to an emerging standard early enough to pre-empt scarce resources and capitalize on a growing market acceptance, or repositioning to a distant niche with sufficient residual demand [Suarez 2004, Argyres et al. 2015]. However, considering strategic maneuvering during the transition period in the industry life-cycle it is important to highlight that some markets may not coalesce around one compromised dominant design (e.g. video game consoles). Moreover, it has been observed that the pace of changes shaping the evolutionary pattern of industries is accelerating and thus further shortens the time for sensing and seizing opportunities during the transition period [Agarwal et al. 2002].

High entry barriers at the mature phase of the industry life-cycle, stemming from accumulated knowledge, controlled collateral assets, economies of scale, significantly limit the number of new entries [Agarwal et al. 2002]. According to Adner and Levinthal [2001] entrepreneurial opportunities decrease significantly as industry reaches maturity and a new structural environment visibly strengthens incumbent advantage. Nevertheless, successful entries do occur indicating potential innovative opportunities not exploited by incumbents [Jacobides et al. 2006, Adner, Kapoor 2010]. In fact, strategic opportunities for entry shift from the center of the market toward peripheral submarkets ignored by dominant firms [Agarwal et al. 2002]. Management literature supports this argument, pointing at a growing specialization

along the industry development trajectory, which produces entrepreneurial opportunities in vertically specialized niches [Jacobides et al. 2006, Gulati, Puranam, Tushman 2012]. Hence, although extant studies confirm that “mature industries present the fewest opportunities for growth for a new company” [Chandler 2015, p. 22], its consolidated market structure may generate promising opportunities for specialized, also small-scale, entrants [Funk 2014]. Interestingly, recent studies elaborate on entrepreneurial opportunities sensed and sized successfully in declining industries [Chandler, Broberg, Allison 2014, Chandler 2015]. Chandler et al. [2014] argue that industry dynamics observed in the decline stage is driven by exits, consolidation practices but also visible entrepreneurial activity. Authors admit that the scope of entry modes appears quite narrow, given that all strategic paths forming around dominant standard are rendered obsolete. Yet, provided results indicate that turning to radical innovations, business model redesign and value proposition diverging from existing firms and categories, enable entrants to achieve high growth. Thus, entrepreneurial opportunities are again linked with increase in variety, as they are created by breaking commonality and conformity [Chandler et al. 2014].

## **Conclusions**

Discussed temporal perspective on entrepreneurial opportunities holds interesting insights that open avenues for further studies. According to the line of reasoning presented in the article firms are conceived as embedded in a broader industrial context formed by distributed efforts of incumbents and new entrants. This context transforms along with changes in knowledge and technology, demand conditions, institutional regulations [Lee, Malerba 2017], forming distinct founding conditions at different periods in the industry life span [Agarwal et al. 2002]. In the light of the industry evolution perspective entrepreneurial opportunities reveal their true complex nature shaped by a recursive cycle of discovery and creation. Acknowledging that industry transformation reflects the overall, emerging pattern of decision making, it becomes feasible to identify windows of opportunity as both – arising as exogenous events sensed by an alert firm and resulting from activities performed by a given firm. Such approach expands the research area beyond the thoroughly discussed issue of early and late entrance during industry growth. Adopted conditioning view of time shifts the exploratory attention to all entrants across the phases of the industry life cycle. Moreover, it provides an interesting perspective for investigating the varying durance of windows of entrepreneurial opportunity.



## Bibliography

Abell D. (1978), *Strategic windows*, "Journal of Marketing", Vol. 42, No. 3.

Abernathy W.J., Utterback J.M. (1978), *Patterns of Industrial Innovation*, "Technology Review", Vol. 80, No. 7.

Adner R., Levinthal D.A. (2001), *The emergence of emerging technologies*, "California Management Review", Vol. 45, No. 1.

Adner R., Kapoor R. (2010), *Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations*, "Strategic Management Journal", Vol. 30, No. 3.

Agarwal R., Bayus B.L. (2002), *The Market Evolution and Sales Takeoff of Product Innovations*, "Management Science", Vol. 48, No. 8.

Agarwal R., Sarkar M.B., Echambadi R. (2002), *The conditioning effect of time on firm survival: An industry life cycle approach*. "Academy of Management Journal", Vol. 45, No. 5.

Anderson P., Tushman M.L. (1990), *Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 35, No. 4.

Ardichvili A., Cardozo R., Ray S. (2003), *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, "Journal of Business Venturing", vol. 18, no. 1.

Argyres N., Bigelow L., Nickerson J. (2015), *Dominant Designs, Innovation Shocks and the Follower's Dilemma*, "Strategic Management Journal", Vol. 36, No. 2.

Alvarez S.A., Barney J.B. (2007), *Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial creation*, "Strategic Entrepreneurship Journal", Vol. 1, No. 1.

Alvarez S.A., Barney J.B. (2004), *Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm*, "Journal of Business Venturing", Vol. 19, No. 5.

Audretsch D.B., Houweling P., Thurik A.R. (2004), *Industry evolution: diversity, selection and the role of learning*, "International Small Business Journal", Vol. 22, No. 4.

Bratnicki M. (2011), *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie”, No. 3.

Chandler G.N. (2015), *Innovation and imitation as entry wedges that lead to firm growth*, in: Corbett A.C., Katz J., McKelvie A. (Eds.), *Entrepreneurial Growth: Individual, Firm & Region (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol. 17)*, Emerald Group Publishing Limited.

Chandler G.N., Broberg J. Ch., Allison T.H. (2014), *Customer value propositions in declining industries: differences between industry representative and high-growth firms*, “Strategic Entrepreneurship Journal”, Vol. 8, No. 3.

Christensen C.M., Suarez F.F., Utterback J.M. (1998), *Strategies for survival in fast-changing industries*, “Management Science”, Vol. 44, No. 12.

Cusumano M.A., Kahl S.J., Suarez F.F. (2015), *Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms*, “Strategic Management Journal”, Vol. 36, No. 4.

D'Aveni R.A. (1994). *Hyper Competition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.

Davidsson P. (2015), *Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization*, “Journal of Business Venturing”, Vol. 30, No. 5.

Droege S.B., Dong L.C. (2008), *Strategic entrepreneurship: imitation versus substitution*, “Journal of Small Business Strategy”, Vol. 19, No. 1.

Gilbert C.G. (2005), *Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity*, “Academy of Management Journal”, Vol. 48, No. 5.

Gort M., Klepper S. (1982), *Time paths in the diffusion of product innovations*, “Economic Journal”, Vol. 92, No. 367.

Gulati R., Puranam P., Tushman M. (2012), *Meta-organizational design: Rethinking Design in inter-organizational and community contexts*, Special Issue on Strategy and the Design of Organizational Architecture, Gulati R., Puranam P., Tushman M. (eds), “Strategic Management Journal”, Vol. 33, No. 6.

Harms R., Schulz A., Kraus S., Fink M. (2009), *Conceptualisation of 'opportunity' in strategic management research*, "International Journal of Entrepreneurial Venturing", Vol. 1, No. 1.

Henderson R.M., Clark K.B. (1990), *Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 35, No. 1.

Jacobides M.G., Knudsen T., Augier M. (2006), *Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures*, "Research Policy", Vol. 35, No. 8.

Kerin R.A., Varadarajan R.R., Peterson R.A. (1992), *First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework and research propositions*, "Journal of Marketing", Vol. 56, No. 4.

Kirzner I. (1979), *Perceptions, Opportunity, and Profit*, University of Chicago Press, Chicago.

Klepper S. (1996), *Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle*, "American Economic Review", Vol. 86, No. 3.

Krupski R. (2012), *O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań*, "Przegląd Organizacji", No. 11.

Krupski R. (2011), *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, "Organizacja i Kierowanie", T. 4, No. 147.

Lee K., Malerba F. (2017), *Catch-up cycles and changes in industrial leadership: windows of opportunity and responses by firms and countries in the evolution of sectoral systems*, "Research Policy", Vol. 46, No. 2.

Lee G. (2009), *Understanding the timing of 'fast-second' entry and the relevance of capabilities in invention vs. commercialization*, "Research Policy", Vol. 38, No. 1.

Lieberman M.B., Montgomery D.B. (1998), *First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view*, "Strategic Management Journal", Vol. 19, No. 12.

Lindelöf P., Löfsten H. (2006), *Environmental Hostility and Firm Behavior – An Empirical Examination of New Technology-based Firms on Science Parks*, "Journal of Small Business Management", Vol. 44, No. 3.

McMullen J., Shepherd D. (2006), *Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur*, "Academy of Management Review", Vol. 31, No. 1.

Miles G., Snow C.C., Sharfman M.P. (1993), *Industry Variety and Performance*, "Strategic Management Journal", Vol. 14, No. 3.

Najda-Janoszka M. (2017), *Industry transition – challenges for value capture* [w:] A. Napiełka, A. Ujwary-Gil (eds.), *Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competitions and Growing Customers' Demands*, Foundation "Cognitione", WSB-NLU, in press Nowy Sacz.

Najda-Janoszka M. (2016), *Dynamic capability-based approach to value appropriation*, Jagiellonian University Press, Krakow.

Najda-Janoszka M. (2012), *Matching imitative activity of high-tech firms with entrepreneurial orientation*, "Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation", Vol. 8, No. 1.

Nelson R.R. (1995), *Co-evolution of industry structure, technology and supporting institutions, and the making of comparative advantage*, "International Journal of the Economics of Business", Vol. 2, No. 2.

Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press/Harvard University Press, Cambridge.

Porter M.E. (1980), *Competitive strategy*. Free Press, New York.

Sarasvathy S. (2001), *Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, "Academy of Management Review", Vol. 26, No. 2.

Sarkar M.B., Echambadi R., Agarwal R., Sen B. (2006), *The effect of the innovative environment on exit of entrepreneurial firms*, "Strategic Management Journal", Vol. 27, No. 6.

Shenkar O. (2010), *Copycats*, Harvard Business Press, Boston.

Shane S. (2000), *Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities*, "Organization Science", Vol. 11, No. 4.

Short J. C., Ketchen D.J., Shook C.L., Ireland R.D. (2010), *The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges*, "Journal of Management", Vol. 36, No. 1.

Suarez F.F., Grodal S., Gotsopoulos A. (2015), *Perfect timing? Dominant category, dominant design, and the window of opportunity for firm entry*, "Strategic Management Journal", Vol. 36, No. 5.

Suarez F.F. (2004), *Battles for technological dominance: an integrative framework*, "Research Policy", Vol. 33, No. 2.

Teece D.J. (2002), *Managing intellectual capital*, Oxford University Press, New York.

Tushman M.L., Anderson P. (1986), *Technological discontinuities and organizational environments*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 31, No. 3.

Zahra S.H. (2008), *The virtuous cycle of Discovery and creation of entrepreneurial opportunities*, "Strategic Entrepreneurship Journal", Vol. 2, No. 3.

Zhou K.Z. (2006), *Innovation, imitation, and new product performance: The case of China*, "Industrial Marketing Management", Vol. 35, No. 3.

---

**Krzysztof Safin** | [krzysztof.safin@wsb.wroclaw.pl](mailto:krzysztof.safin@wsb.wroclaw.pl)

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

## Przedsiębiorczość w regionach o monokulturze przemysłowej jako problem badawczy

### Entrepreneurship in the Regions with Mono-cultural Economy as a Research Area

**Abstract:** The interest in entrepreneurship understood as the will and skill to establish and run a business does not only arise from the search for answers to the key cognitive issues referring to the motives, barriers and development determinants, as well as to the theories which try to explain them, but also from practical reasons in terms of supporting and shaping the attitudes and models of entrepreneurship education. It has long been known that developing universal models of entrepreneurship observation and support do not work. Entrepreneurial behavior is strongly determined by the regional (local) characteristics as borne out by both theoretical studies and little success of the attempts made to imitate the phenomenon of the Silicon Valley. One of the evidence as to the crucial role of regional predispositions is the situation of the postindustrial regions in Poland (as well as many other European regions, especially in postcommunist countries). These regions do not fit in the universal research models and are not easily subjected to the “proven” instruments of the development support. Our existing studies on entrepreneurship and its determinants directed our attention to, as we believe, specific regions dominated by a single industry and in the majority of cases by one enterprise – the primary employer. According to statistical data, such regions are characterized by being clearly distinctive in many aspects from other regions. The level of entrepreneurship measured by enterprise birth rates or entrepreneurial activity of residents in general is lower than in the regions whose economies have been developing in a more sustainable way. One could try and explain this phenomenon intuitively by indicating a considerable bargaining power of the main and big employers and, in a sense, their

suppression of entrepreneurial stirrings. A more effective strategy in terms of one's profession is to try and remain in the orbit of the primary industry and enterprise than to strive to become independent of its influence.

Both in Polish and world-wide scientific literature, the attempts aimed at studying entrepreneurship nature, manifestations and development barriers in such regions are rare and therefore little is known about those issues.

**Key words:** entrepreneurship, regions with mono-cultural economy, barriers and development determinants

## Wstęp

Zarówno w literaturze fachowej, publicystyce, jak i intuicyjnych ocenach przedsiębiorczość uznawana jest za pozytywny i pożądaný przejaw ludzkiej aktywności. Podkreśla się jej rolę jako istotnego czynnika rozwoju regionalnego czy rozwoju gospodarczego w ogóle. Uznaje się, że zwłaszcza w gospodarce opartej na wiedzy rola przedsiębiorczości i budowania kultury przedsiębiorczości rośnie. To zainteresowanie dotyczy nie tylko zagadnień ogólnych – pojęcia i istoty zjawiska, lecz obejmuje również kontekst sytuacyjny, związany z motywami, intencjami oraz procesem zakładania i prowadzenia przedsiębiorstwa, a także środowiskowy – dotyczący determinant zachowań przedsiębiorczych.

Przeglądy literatury przedmiotu dokonywane przez wielu autorów [Busenitz, Plummer, Klotz, Shahzad, Rhoads 2014, ss. 981–1000] wskazują na istnienie wyraźnej asymetrii pomiędzy rzeczywistą rolą i znaczeniem przedsiębiorczości, postaw przedsiębiorczych w życiu społecznym i gospodarczym a stopniem rozpoznania i umiejętnością interpretacji najważniejszych problemów związanych z tymi zjawiskami i postawami. Przy tym oprócz obszarów relatywnie dobrze rozpoznanych (także przez socjologię i psychologię), które można by nazwać obszarami głównego nurtu badawczego, istnieją też takie, które powstają na ich styku. Można by je nazwać obszarami peryferyjnymi [Heffner, 2003] lub „szczelinowymi”, gdyż ujawniają się one na obrzeżach lub styku zagadnień dominujących.

Do takich słabo rozpoznanych dziedzin można zaliczyć środowiskowy kontekst przedsiębiorczości i związane z nim takie zagadnienia jak przedsiębiorczość w regionach przygranicznych [Smallbone, Welter 2012, ss. 95–104], przedsiębiorczość w regionach o monokulturze przemysłowej [Safin 2002], przedsiębiorczość w regionach zacofanych [Fernández-Serrano, Romero, 2013], morskich czy rolniczych. W dalszej części będziemy je nazywać regionalnymi obszarami specjalnymi lub problemowymi.

Celem artykułu jest identyfikacja poziomu wiedzy na temat przedsiębiorczości w tych regionach, przy czym z uwagi na dotychczasowe zainteresowania autora, analiza zostanie ograniczona do regionów monofunkcyjnych (monokultury przemysłowej).

## **Regionalny wymiar przedsiębiorczości**

Jak zgodnie dowodzą liczni autorzy<sup>1</sup>, przedsiębiorczość ma wyraźnie wymiar regionalny. Różnice w stopach przedsiębiorczości (start-upów, nowych uruchomień), w przedsiębiorczym nastawieniu i sukcesach nowych uruchomień pomiędzy regionami, pokazują wyraźnie znaczenie lokalnej przestrzeni i otoczenia dla przedsiębiorczości.

Przyjmuje się bowiem, że życie ludzi toczy się co prawda w ramach ogólnych warunków makroekonomicznych i politycznych, ale przecież na poziomie lokalnych uwarunkowań przyrodniczych, infrastrukturalnych, przy określonym poziomie bezpieczeństwa, stanu środowiska naturalnego czy określonym poziomie relacji, więzi i zaufania.

Badania empiryczne pokazują, że różnice tego typu nie mają charakteru przejściowego, lecz trwały [Fritsch, Schmude 2007, s. 1]. Uznanie, że czynniki tego typu mają decydujący wpływ na regionalne dysproporcje w tym względzie jest punktem wyjścia do konstrukcji modeli wyjaśniających istotę tych różnic. M.E. Porter podnosi znaczenie jakości regionalnego środowiska biznesowego i dzieli je na cztery obszary – uwarunkowania zasobowe, popytowe, kontekst działania firmy oraz branże pokrewne i wspierające. Elementy te składają się na tzw. diament przewagi konkurencyjnej w regionie. Model ten pozwala na identyfikowanie pożądanych czynników otoczenia regionalnego. R. Sternberg i O. Arndt [2000] w swoim modelu dzielą czynniki otoczenia firm innowacyjnych na regionalne i ponadregionalne. Zwracają uwagę, że nie ma możliwości dokładnego rozdzielenia czynników regionalnych, makrootoczenia oraz tych związanych z polityką innowacyjną.

Czynniki lokalizacyjne są tymi elementami wyborów, którymi kierują się przedsiębiorcy, podejmując decyzje uruchamiające przepływ kapitału do danego regionu. Te wybory lokalizacyjne podejmowane są pod wpływem „klasycznych” (twardych) czynników lokalizacyjnych związanych z racjonalnością ekonomiczną oraz „miękkich” czynników tworzących m.in. określony klimat społeczny wpływający na kulturowy wymiar jakości życia. Charakter tych pierwszych oddaje np. klasyfikacja czynników lokalizacyjnych według von Stackelberga i Hahne [1998]. Do głównych czynników zaliczają oni – warunki naturalne (charakter i stan środowiska naturalnego, klimat); możliwości dysponowania

<sup>1</sup> Obszerny przegląd tych koncepcji przedstawia K.Wach [Wach 2008].



czynnikami produkcji (jakość i rzadkość dostępnych i wykorzystywanych czynników produkcji: ziemi, pracy, kapitału); efektywność podaży i rynku zbytu (położenie geograficzne, ułatwienia komunikacyjne – koszty transportu, czas i koszt pokonywania odległości); postęp techniczny (dostępność wiedzy technicznej i *know-how*, przestrzenną dyfuzję postępu technicznego, jego transfer); skalę dochodów (dochody generowane w regionie przez duże zakłady przemysłowe); powiązania pierwotne i wtórne (decydują one o możliwościach rozwoju kontaktów ponad regionalnych i wymiany handlowej, tworzeniu wewnątrzregionalnego obiegu gospodarczego); „miękkie” czynniki lokalizacyjne (środowisko społeczne, atrakcyjność rynku mieszkaniowego, wartość wolnego czasu); czynniki aglomeracyjne i infrastrukturę. Te czynniki, choć ważne, nie znajdują się zwykle w głównym nurcie zainteresowań badaczy z powodów, które dobrze charakteryzuje I. Pietrzyk. Podkreśla on pojawienie się obecnie nowego paradygmatu rozwoju terytorialnego, opartego na prymacie czynników niematerialnych, ponieważ: „przedsiębiorstwa przy wyborze miejsca lokalizacji coraz częściej kierują się zdolnościami innowacyjnymi i organizacyjnymi lokalnego środowiska (...)” [Pietrzyk 2002]. Inni autorzy dostrzegają dodatkowo również takie czynniki, jak postrzeganie regionu i jakość życia mieszkańców bądź charakteryzują pożądany region, w którym zdolności przetrwania przedsiębiorstw będzie wysoka.

Ważnym aspektem służącym wyjaśnianiu roli lokalnych warunków rozwoju przedsiębiorczości jest środowiskowy kontekst innowacyjności. Przy tym, z perspektywy teorii lokalnego środowiska innowacyjnego „(...) istotne jest nie tyle miejsce, co terytorium rozumiane jako aktor – aktywny podmiot, współdecydujący o wynikach i przebiegu działalności gospodarczej” [Korenik 2011, s. 68].

Ten z konieczności fragmentaryczny przegląd można by podsumować słowami K. Wacha, iż „(...) o ile w literaturze przedmiotu zarówno krajowej, jak i zagranicznej istnieje zgodność co do tego, że czynniki otoczenia regionalnego odgrywają istotne znaczenie w powstawaniu, przetrwaniu, funkcjonowaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, o tyle brakuje takiej zgodności w zakresie identyfikacji tych czynników oraz ich parametryzacji” [Wach 2008].

Wydaje się, że słabości znanych modeli czy szerzej koncepcji badawczych jest więcej. Kolejna dotyczy swoistego „rozerwania” procesu przedsiębiorczego i analizy w zasadzie jego części. Pomija się (lub analizuje odrębnie) ważne aspekty przedsiębiorczego potencjału środowiska regionalnego, takie jak gotowość, intencja, chęć, przekonanie, motywacja ludzi do tej formy aktywności. Pominiecie tego istotnego etapu przedzałożycielskiego oznacza brak wiedzy o źródłach przedsiębiorczości, o poziomie kapitału kariery itp.

Uznanie perspektywy regionalnej za jedną z istotnych przesłanek w badaniu uwarunkowań przedsiębiorczości powoduje konieczność obserwacji wielu aspektów wykraczających poza zainteresowanie nauk o zarządzaniu – np. przestrzenne aspekty, infrastrukturalne, kulturowe itp. W literaturze przedmiotu publikowane koncepcje badawcze z reguły ogniskują się wokół jednego podejścia, jednej metody.

W związku z tym wydaje się, że dobrym punktem wyjścia dla budowy koncepcji badawczej jest podejście W.B. Gartnera, które chociaż operuje dużym stopniem zagregowania, to stanowi logiczny zestaw ważniejszych elementów i relacji między nimi [Gartner 1985]. Druga koncepcja, którą zdaje się stwarzać szerokie możliwości adaptacyjne, to koncepcja R. Sternberga i T. Litzenbergera [2004, ss. 767–791]. Zawiera ona zestaw czynników makro-, mezo- i mikrooczenia, a także siłę ich wpływu na rozwój przedsiębiorczości regionalnej. Podejmuje także próbę włączenia czynników związanych z osobą przedsiębiorcy, co ze względu na enigmatyczne i fragmentaryczne ujęcie uznać należy za mniej udany zabieg. W końcu warto też uwzględnić w badaniach osiągnięcia Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – Globalnego Monitora Przedsiębiorczości [Tarnawa, Węclawska, Zbierowski, Bratnicki 2012]. GEM jest największym i najbardziej prestiżowym projektem badawczym w zakresie przedsiębiorczości. Globalny Monitor Przedsiębiorczości posiada trzy główne cele: pomiar różnic w przedsiębiorczych postawach, aktywności i aspiracjach pomiędzy krajami, identyfikację czynników determinujących naturę i poziom krajowej aktywności przedsiębiorczej, określenie implikacji wyników badań dla polityki społeczno-gospodarczej, w tym wspierania przedsiębiorczości. Podstawowe mankamenty wiążą się głównie z koncentracją na wczesnych fazach procesu przedsiębiorczego i na porównaniach międzynarodowych (a więc prowadzenie badań i analiz jedynie z poziomu makro). Niemniej model zwłaszcza w wydaniu pierwotnym z początku XX wieku jest bardzo inspirujący dla konstrukcji autorskich koncepcji [Reynolds, Camp, Bygrave, Autio, Hay 2001]. Wartość GEM polega również na ciekawym rozwiązaniu terminologicznym. Operacjonalizacja pojęcia przedsiębiorczości przy uwzględnieniu wariantów definicyjnych stosowanych w literaturze przedmiotu (teorii) nie jest łatwa. Utrudnieniem jest nie tylko odmienne definiowanie pojęcia przez różne dyscypliny nauki, lecz nawet w obrębie nauk o zarządzaniu występuje mnogość interpretacyjna. Przedsiębiorczość w badaniach GEM jest definiowana poprzez określenie rezultatów przedsiębiorczości, poprzez określenie procesów i zdarzeń, będących składowymi elementami przedsiębiorczości oraz poprzez określenie umiejętności charakteryzujących przedsiębiorcę i będących przedmiotem zainteresowania zarówno nauk ekonomicznych, nauk o zarządzaniu, jak i nauk behawioralnych.

„GEM operacjonalizuje to pojęcie jako „każdą próbę tworzenia nowej firmy lub nowego przedsięwzięcia, taką jak samozatrudnienie, nowa organizacja gospodarcza, ekspansja istniejącej organizacji, dokonana przez jednostkę, zespół ludzi lub istniejącą organizację”. Podczas gdy definicja przedsiębiorczości jako nowej aktywności gospodarczej jest wąska, samo pojęcie aktywności gospodarczej jest rozumiane dość szeroko. Ma to swoje implikacje w pomiarze poziomu przedsiębiorczości w GEM, która nie jest ograniczana do rejestracji nowej działalności gospodarczej, a traktowana jest bardziej w kategoriach behawioralnych niż w kategoriach instytucjonalnych i obejmuje zarówno zachowania przedsiębiorcze, prowadzące do rejestracji nowych podmiotów gospodarczych, jak i zachowania przedsiębiorcze w już istniejących organizacjach” [Tarnawa i in. 2012, s.9].

## **Przedsiębiorczość głównego nurtu vs przedsiębiorczość obszarów specjalnych**

W niniejszym opracowaniu chociaż pojęcie *obszary specjalne* używane jest umownie, dla podkreślenia ich specyficznego, odrębnego charakteru, to jest ono bliskie znaczeniu, jakie przydaje mu się w regionalistyce bądź prawie administracyjnym, chociaż tutaj częściej mówi się o obszarach problemowych [Churski 2011, s. 19 i nast.]. Jako *specjalne* [Zacharczuk 2011] określa się obszary funkcjonalne, obszary strategicznej interwencji oraz obszary problemowe. Często np. w prawie administracyjnym jako obszary specjalne określa się wyodrębnione terytoria tworzone w celu lepszej realizacji określonych funkcji (np. ochrony przyrody, morza), na którym często obowiązują szczególne regulacje prawne – szczególny reżim prawny. Ich wyróżnikiem jest to, że są to wyodrębnione przestrzennie kompleksy terytorialne cechujące się pewną specyfiką związaną z położeniem (np. obszary przygraniczne [Sitek 2016, ss. 97–106], z występowaniem szczególnego zjawiska (np. bezrobocie) bądź z koncentracją określonych zjawisk (np. monokultura gospodarcza) a także zachowań określonych grup społecznych (zawodowych), jak np. gospodarcza aktywność pozarolnicza mieszkańców wsi i często wymagające szczególnego wsparcia procesów rozwojowych. Ten szczególny charakter wiąże się z reguły ze zjawiskami będącymi źródłem określonych problemów społecznych, ekologicznych czy gospodarczych. Często więc są to w istocie obszary problemowe, czyli obszary o nagromadzeniu negatywnych zjawisk, które czynią go upośledzonym w stosunku do obszarów sąsiednich. Należą do nich m.in. degradacja środowiska przyrodniczego, depopulacja, wysokie bezrobocie, dekapitalizacja majątku trwałego, wysoki deficyt wody, niska efektywność produkcji rolnej, przemysłowej, spadek areалу gruntów ornych itp. W literaturze przedmiotu spotyka

się również inne określenia – obszary konfliktowe, strefy niedostatku, obszary depresyjne, obszary zagrożeń, które traktowane są jako synonimy obszaru problemowego [Bański 1999, ss. 401–416; Churski 2004, s. 118; Ciok 1996, ss. 5–26].

Dotychczasowe badania własne [Safin 2010, Safin 2013] oraz analiza literatury przedmiotu upoważniają do konstatacji, że istnieje wyraźny deficyt wiedzy o przedsiębiorczości obszarów specjalnych. Wydaje się również, że wyniki dotychczasowych badań autora, a także nieliczne badania polskie i zagraniczne (cytowane w niniejszym opracowaniu) pozwalają na sformułowanie hipotezy wyjściowej o istnieniu specyficznego charakteru zachowań i postaw przedsiębiorczych determinowanych specyficznym charakterem regionów. Dotyczy to zwłaszcza obszarów o monokulturowej strukturze gospodarki.

Ten słabo rozpoznany problem lokuje się w szeroko pojętej teorii przedsiębiorczości. Takie ujęcie zakłada interakcję między różnymi elementami modelu przedsiębiorczości, obejmującymi według W.B. Gartnera [Gartner 1985] proces, jednostki, otoczenie, organizacje.

Wydaje się, że dla zrozumienia istoty i konsekwencji analizowanych zjawisk nie można pozostać obojętnym na dorobek regionalistów. Jak się wydaje, nie do pominięcia będą tu osiągnięcia teorii pola wzrostu F. Perroux [Perroux 1955]. Zdaniem F. Perroux, siłą napędową rozwoju regionu może być jednostka gospodarcza (podmiot gospodarczy lub jednostka osadnicza), która spełnia trzy warunki, tj. reprezentuje dynamiczną dziedzinę działalności gospodarczej (jest innowacyjna), ma liczne i intensywne powiązania z innymi dziedzinami działalności gospodarczej i posiada taką wielkość, która jest w stanie wywierać wpływ na rozwój [Kuciński 2010, ss. 160–161]. Wydaje się, że te założenia mogą być przydatne do określenia stanu wyjściowego poszczególnych badanych regionów – ról i pozycji poszczególnych dominujących jednostek oraz napędowych sił rozwojowych regionu.

Dowody słabego rozpoznania zjawiska przedsiębiorczości w regionach monokulturowych dostarczają analizy piśmiennictwa z dziedziny przedsiębiorczości i pokrewnych [Busenitz, West, Sheperd, Nelson, Chandler, Zacharakis 2003, ss. 285–308; Mullen, Desislava, Budeva, Doney 2009, ss. 287–307, Busenitz, Plummer, Klotz, Shahzad, Rhoads 2014, ss. 981–1000]. Z badań tych wynika, że analizy i refleksje nad problemami przedsiębiorczości pojawiają się stosunkowo rzadko, a kontekst środowiskowy analizowany jest sporadycznie (badania uwzględniające kontekst środowiskowy stanowiły ledwie 14% wszystkich). Autorzy podzielili poruszaną w analizowanych publikacjach problematykę [Busenitz i in.] na 4 kategorie. 1. *Możliwości*, które scharakteryzowano jako odkrywanie lub tworzenie nowych relacji pomiędzy środkami a celami (*means-ends relationships*), które mogą powstawać na bazie interakcji pomiędzy rynkami a otoczeniem. 2. *Kategoria jednostek i zespołów* dotyczy tych cech

ludzkich, które są motorem podejmowania nowych przedsięwzięć, dynamiki pomiędzy poszczególnymi jednostkami a/lub zespołami oraz porównania różnych typów przedsiębiorców lub porównań pomiędzy przedsiębiorcami a osobami niebędącymi przedsiębiorcami. 3. Kategoria *trybu organizowania* obejmuje praktyki zarządzania; nabywanie i wykorzystywanie zasobów oraz opracowywanie systemów, strategii i struktur umożliwiających przekształcenie nowo odkrytych możliwości w rzeczywiste towary i usługi. 4. Kategoria *otoczenia* odnosi się do stopnia aktywności przedsiębiorczej na poziomie populacji oraz czynników kulturowych, ekonomicznych lub rynkowych, które łącząc się tworzą środowisko zwiększające lub hamujące przedsiębiorczość” [Busenitz, Plummer, Klotz, Shahzad, Rhoads 2014, ss. 981–1000].

Powodów takiego stanu (zarówno relatywnie słabej reprezentacji tej problematyki jak i struktury problemowej) jest wiele. Cytowani autorzy zwracają uwagę na trudność przebicia się z pomysłami badawczymi i wynikami badań do najlepszych periodyków z zakresu ekonomii i biznesu. Istnieje bowiem szeroki nurt poddający w wątpliwość zasadność traktowania przedsiębiorczości jako nauki. Jak podkreśla A. Kurczewska, „(...) przedsiębiorczość nie zdefiniowała dotychczas w wystarczający sposób swoich obszarów naukowych i ich granic. Nie potrafi bowiem jednoznacznie odpowiedzieć na fundamentalne pytania i przedstawić podstawowych definicji” [Kurczewska 2013, s. 21]. Druga przyczyna ma charakter metodologiczny i można by ją nazwać słabością narzędziową. „Przedsiębiorczość jest trudna do badania nie tylko ze względu na dynamiczny charakter (zwłaszcza, jeśli zależy nam na ujęciu przyczynowym, a nie skutkowym), ale i z powodu trudności w jej przewidywaniu, traktuje bowiem o zmienności ludzkich zachowań i złożonych procesach przedsiębiorczych” [Kurczewska 2013, s. 24]. Stąd naszym zdaniem istnieją takie obszary, relatywnie dobrze rozpoznane (także przez socjologię i psychologię), które można by nazwać obszarami głównego nurtu badawczego. Zaliczyć do nich można badania „opanowane przez jedną grupę metod – badania surveyowe”, skupiające się na analizie statystyk związanych z liczbą i rodzajem powstających przedsiębiorstw bądź analizie postaw i cech przedsiębiorcy.

## Problemy regionów monofunkcyjnych w polskich badaniach

Jak wynika z cytowanych publikacji, badania nad tymi problemami są rzadkie, szczątkowe, w związku z tym rozpoznanie poziomu, charakteru, specyfiki czy kierunków rozwoju przedsiębiorczości w takich regionach jest znikome. Jeżeli uwzględnia się je w badaniach, to jedynie przez pryzmat różnorodności konkretnych obszarów, by w konsekwencji rozpatrywać je przez pryzmat „średniej wojewódzkiej”, podczas

gdy mają one swoją wyraźną specyfikę rzutującą np. na poziom i charakter przedsiębiorczości. Jednym z powodów trudności z badaniem zjawisk społecznych i gospodarczych na poziomie lokalnym i subregionalnym jest brak oficjalnych danych statystycznych. Dobrze i względnie dobrze rozpoznanie różnych problemów kończy się zwykle na poziomie wojewódzkim. Jest to jednak zbyt duży agregat dla skutecznego wnioskowania.

Regiony monofunkcyjne, jak wskazują statystyki, wykazują pod wieloma względami wyraźną odmienność w stosunku do pozostałych. Zauważalny jest na przykład niższy wskaźnik aktywności ekonomicznej ludności [Golinowska 1998, s. 161], niższy odsetek MSP na 1000 mieszkańców, z reguły znikomy udział instytucji trzeciego sektora w życiu społecznym, itp. Na inne przejawy odmienności zwraca uwagę J. Błachut [Specjalne strefy 2009, s.1]. Autor, opisując dramatyczną sytuację regionu wałbrzyskiego po 1989 roku, stwierdza, że jest ona charakterystyczna dla obszarów monokultur przemysłowych, gdzie rynek pracy oparty jest na jednej gałęzi przemysłu lub na jednym dużym zakładzie przemysłowym. Z kolei E. Kobjeiko – stwierdza, że „(...) społeczność miast monofunkcyjnych rzadziej podejmuje ryzyko prowadzenia własnej działalności gospodarczej, co w znacznym stopniu ogranicza rozbudowę sektora usług lokalnych” [Kubejko-Polańska 2012, s. 77]. T. Syryjczyk [[http://www.syryjczyk.krakow.pl/Polityka\\_Przemyslowa.htm](http://www.syryjczyk.krakow.pl/Polityka_Przemyslowa.htm)] uznaje, że monokultura przemysłowa miasta, jego okolic i regionu, ściśle uzależnienie zatrudnienia od jednej gałęzi lub wręcz jednego przedsiębiorstwa czyni je wyjątkowo wrażliwym nie tylko na wahania koniunktury, ale utratę znaczenia przez określony produkt lub niepowodzenie gospodarcze przedsiębiorstwa.

To przekonanie wyjściowe wzmacniamy również dowodem logicznym. Jak stwierdzają R. Baldegger i P. Julien, „Przedsiębiorczość endogeniczna, w takim modelowym wymiarze, jest procesem społecznym, który wymaga innowacyjnego środowiska, w którym małe, szybko rosnące i innowacyjne przedsiębiorstwa odgrywają kluczową rolę zarówno jako wynik, jak i czynnik lokalnej dynamiki” [Baldegger, Julien 2011, s. 1]. Tymczasem w regionach monokulturowych, problem stanowi zarówno innowacyjne środowisko, jak i raczej peryferyjna rola MSP.

W modelach badawczych spotykanych w literaturze przedmiotu taka problematyka wymyka się spod obserwacji, albowiem mamy tu do czynienia z sytuacją, gdy podmiot gospodarczy nie tylko podlega wpływowi uwarunkowań regionalnych, ale sam jest głównym kreatorem tych warunków (paradoks tworzywa i twórcy).

Wyjściowe dla prowadzonych analiz pojęcie – obszar/region monokulturowy – w literaturze przedmiotu nie jest definiowane, choć jest używane i spotykane w wielu pracach. Słownik pojęć geografii społeczno-ekonomicznej dochodzi do pojęcia *obszarów monofunkcyjnych* poprzez definiowanie miast przemysłowych. Miastami

przemysłowymi (miastami industrialnymi) określa miasta o funkcji przemysłowej, w których dominuje działalność przemysłowa (przemysł przetwórczy), przy czym może występować wiele zakładów przemysłowych, reprezentujących różnorodne gałęzie przemysłu bądź tylko jedna gałąź, a nawet jeden zakład przemysłowy (tzw. monofunkcyjność lub monokultura przemysłowa) [[http://www.edupedia.pl/words/index/show/292005\\_sownik\\_pojec\\_geografii\\_spolecznoekonomicznej-miasto\\_przemyslowe\\_miasto\\_industrialne.html](http://www.edupedia.pl/words/index/show/292005_sownik_pojec_geografii_spolecznoekonomicznej-miasto_przemyslowe_miasto_industrialne.html)].

Częściej stosowanym pojęciem, choć z reguły jako synonim monokulturowości, jest monofunkcyjność obszarów (miast, regionów). S. Golinowska, opisując rozwój obszarów makroregionu Polska Centralna i Wschodnia, miasta dawnego COP, przez miasta monofunkcyjne rozumie te opierające rozwój na zakładach przemysłu metalurgicznego, zbrojeniowego, maszynowego [Golinowska 2004, s. 224]. Warto na marginesie zauważyć, że pojęcie to, wbrew intuicji, nie dotyczy tylko przemysłów surowcowych, a nawet nie musi być związane jedynie z przemysłem. Chodzi tu raczej o skalę wpływu niż o rodzaj działalności, strukturę własności czy czas oddziaływania. Jak stwierdza I. Blam i in. chodzi tu głównie o „(...) takie struktury przestrzenno-gospodarcze, w których wpływ jednego podmiotu na rozwój lokalny i regionalny ma miejsce nie tylko na płaszczyźnie ekonomicznej, lecz także społecznej i środowiskowej” [Blam, Borseková, Vitálišová, Sokołowicz 2016, s. 318]. Uznają oni przy tym, że relatywnie duża liczba miast monofunkcyjnych (*monomiast*) jest w ogóle cechą charakterystyczną krajów postsocjalistycznych [Blam, Borseková, Vitálišová, Sokołowicz 2016, s. 319].

Cytowani wyżej autorzy wprowadzają jeszcze jedno pojęcie – *monomiasta*. Zakorzeniło się ono jedynie w Rosji, w pozostałych krajach postsocjalistycznych odpowiada mu rozpowszechnione także w innych krajach pojęcie miasta monofunkcyjne (*mono-functional cities*). Są to zwykle „(...) jednostki osadnicze liczące maksymalnie ok. 50 tys. mieszkańców, których baza ekonomiczna oparta jest na jednej lub dwóch kluczowych gałęziach gospodarki [Blam, Borseková, Vitálišová, Sokołowicz 2016, s. 319] często również ogranicza się do jednego lub dwóch podmiotów, których działalność istotnie warunkuje specjalizację gospodarczą [Blam, Borseková, Vitálišová, Sokołowicz 2016, s. 319].

**b)** Ta monofunkcyjność analizowana jest zwykle poprzez pryzmat określonych problemów społecznych i gospodarczych stąd wynikających. Za R. Brolem [Brol 2010, ss. 15–25] miasta o tym charakterze (głównie małe i średnie) można podzielić na trzy zasadnicze kategorie. Wiążą się z nimi określone skale problemów. Spośród tak sklasyfikowanych miast, tj. stanowiących ośrodki centralne dla regionów rolniczych;

**c)** zlokalizowanych w bezpośrednim sąsiedztwie lub w ramach aglomeracji miejskich oraz



**d)** miast o wyspecjalizowanych funkcjach egzogenicznych (monofunkcyjne), jedynie z miastami drugiej kategorii utożsamia się sukces z punktu widzenia gospodarczego.

Największe wyzwania rozwojowe dotyczą ośrodków, w których dominującą funkcją gospodarczą okazał się przemysł [Balam i in. s. 319]. Wśród najbardziej znamiennych przykładów kryzysu tego typu ośrodków wskazuje się [Balam i in., s. 328]:

- Wałbrzych (i Nowa Ruda) w woj. dolnośląskim (recesja po zamknięciu kopalń węgla kamiennego);
- Tarnobrzeg w woj. podkarpackim (po zamknięciu przedsiębiorstwa Siarkopol – wydobywanie siarki);
- Jasło w woj. podkarpackim (upadek dominującego zakładu przemysłu naftowego);
- Radomsko w woj. łódzkim (problemy w przemyśle meblarskim);
- Łapy w woj. podlaskim (upadek po bankructwie producenta cukru oraz przedsiębiorstwa naprawy wagonów kolejowych);
- Swarzędz w woj. wielkopolskim (zamknięcie przedsiębiorstwa przemysłu meblarskiego);
- Złotoryja w woj. dolnośląskim (upadek zakładów obuwniczych)
- Prochowice w woj. dolnośląskim (po upadku zakładów hodowli i przetwórstwa drobiu)

Cechą charakterystyczną cytowanych badań i analiz są sporadyczne próby zastosowania obiektywnych kryteriów wyróżniania tych obszarów. Zwykle dokonuje się tego jedynie poprzez analizę struktury zatrudnienia. E. Kubejko-Polańska za miasta monofunkcyjne przyjmuje te ośrodki, które były wyspecjalizowanymi miastami przemysłowymi (lub których rozwój oparty był w głównej mierze na jednym dużym zakładzie przemysłowym.) Autorka dokonała analizy zmiany wielkości, struktury oraz stopnia dywersyfikacji bazy ekonomicznej na tle zmian całkowitej liczby pracujących w małych miastach monofunkcyjnych. Do określenia wielkości i struktury bazy ekonomicznej zastosowała jedną z tzw. pośrednich metod pomiaru – metodę wskaźnika nadwyżki pracowników [Kubejko-Polańska 2012, ss. 63–79]. Podobnie K. Gwosdz, M. Ciechowski, G. Micek analizują miasta o wąskiej specjalizacji, uznając, że ich sytuację należy „(...) rozpatrywać w dwóch aspektach wyspecjalizowania. Pierwszym jest wąska specjalizacja (monofunkcyjność) w ramach jednej gałęzi gospodarki (tu mierzona na poziomie sekcji i działów PKD), a drugim uzależnienie lokalnego rynku pracy od pojedynczych pracodawców (monozakładowość)” [Gwosdz, Ciechowski, Micek 2010, s. 138]. Poznanie stopnia dywersyfikacji, a tym samym uzależnienia miast od poszczególnych aktywności gospodarczych, w których się one specjalizują, autorzy proponują dokonać przy wykorzystaniu wskaźnika E. Amemiya,



$$\eta = \left[ \sum_{i=1}^n \frac{n}{n-1} \left( Z_{egz,i,m} / Z_{egz,m} - \frac{1}{n} \right)^2 \right]$$

gdzie:  $n$  – liczba wyróżnionych działalności (tu: 11 sekcji lub grup sekcji PKD),  $Z_{egz,i,m}$  – zatrudnienie o charakterze egzogenicznym w działalności  $i$  w mieście,  $Z_{egz,m}$  – całkowite zatrudnienie o charakterze egzogenicznym w mieście.

Wartość wskaźnika zawiera się między 0 a 1, przy czym 0 oznacza całkowicie zdywersyfikowaną strukturę (taka sama liczba pracujących w każdej z analizowanych działalności), a 1 całkowitą monokulturę (wszyscy pracujący w jednej gałęzi) [Gwosdz i in. 2010, s. 137].

Autorzy ci proponują również mierzenie poziomu uzależnienia od przemysłu udziałem pracujących u największego pracodawcy wśród ogółu pracujących w mieście lub udziałem pracujących u trzech największych pracodawców wśród ogółu pracujących w mieście.

M. Pich z kolei wykazuje istnienie monokultury przemysłu lekkiego w Łodzi poprzez badanie przestrzeni – liczby działek i wielkość terenów przemysłowych według gałęzi przemysłu [Pich].

Inspirujące dla analizy „stopnia uzależnienia” gospodarki regionu od danego przedsiębiorstwa może być analiza źródeł dochodów. Jak wynika np. z obliczeń L. Cybulskiego dokonanych na bazie przyrostu regionalnego PKB Dolnego Śląska w latach 2005–2009 o 70% tego przyrostu decydował podregion legnicko-głogowski (a konkretnie KGHM), a w roku 2010 aż o 104% (w pozostałej części województwa wystąpiła recesja) [Cybulski 2010]. Z kolei w odniesieniu do tego samego podmiotu z informacji Dolnośląskiego Urzędu Marszałkowskiego wynika, że wpływy z podatku CIT do budżetu województwa w 2012 r. wynosiły 700 mln. Z czego od KGHM pochodziła ponad połowa, bo 400 mln złotych. Wydaje się więc, że miarą uzależnienia od jednego przemysłu (podmiotu) może być więc analiza wpływów z podatków od osób prawnych.

W Polsce jest wiele tego typu związków i zależności miast (regionów) i przemysłów (biznesów). Są one typowymi przemysłowymi miastami (regionami) monokulturowymi, choć posiadają wyraźną specyfikę. Typowość jako obszaru monokultury gospodarczej polega na długim okresie dominacji jednego przemysłu i/lub jednego podmiotu gospodarczego i społecznych i gospodarczych skutkach tej dominacji. Przemysł ten i podmiot (podmioty) stworzyły dany region (miasta), infrastrukturę, przedsiębiorstwa. W większości mają charakter *company towns* [Serra 2011] – miast funkcjonujących dzięki jednemu przedsiębiorstwu. Specyfika zaś wiąże się z różnymi fazami jego rozwoju, branż, różnymi zdolnościami do radzenia sobie z problemami społecznymi i gospodarczymi, z różną koncepcją rozwoju na przyszłość. Najbardziej wyraźne przykłady tych związków w Polsce zawiera tabela 1.

Tabela 1. Najważniejsze polskie miasta monofunkcyjne (monomiasta)

Miasto	Liczba mieszkańców (szac.)	Województwo	Dominujące przedsiębiorstwo(a)	Branża	Rok rozpoczęcia działalności	L.pracowników w dominującym przedsiębiorstwie w 2015r. (szac.)
Krosno	47400	podkarpackie	Krośnieńskie Huty Szkła „Krosno”	Przemysł szklarski	1923	3500
Stargard Gdański	48700	pomorskie	Polfarma	przemysł farmaceutyczny	1935	1600
Dębica	46 200	podkarpackie	„Dębica” SA	Produkcja opon	1937	3200
Mielec	61 200	podkarpackie	PZL „Mielec	Przemysł lotniczy	1938	2200
Stalowa Wola	64 000	podkarpackie	HSW Huta Stali Jakościowych	Przemysł stalowy, Przemysł pojazdów budowlanych	1938	4200
Wronki	11400	wielkopolskie	Amica	Produkcja AGD	1945	2475
Świdnik	40100	lubelskie	PZL Świdnik	Produkcja helikopterów	1951	3500
Turek	28 800	wielkopolskie	Elektrownia Adamów; Kopalnia Węgla Brunatnego Adamów	Wydobycie węgla; brunatnego;  Produkcja energii elektrycznej	1959	2000
Koło	23000	wielkopolskie	Sanitec	Urządzenia sanitarne	1960	1300
Lubin	74300	Dolnośląskie	KGHM	Wydobycie i przetwórstwo miedzi	1961	18600
Świecie	26500	Kujawsko- pomorskie	Mondi Świecie	Przemysł papierniczy	1961	1080
Bogatynia	1900	dolnośląskie	Elektrownia Turów; Kopalnia Węgla; Brunatnego Turów	Wydobycie węgla brunatnego; Produkcja energii elektrycznej	1962	5500
Police	33600	zachodnio- pomorskie	Zakłady Chemiczne „Police”	Przemysł chemiczny	1964	2800

Miasto	Liczba mieszkańców (szac.)	Województwo	Dominujące przedsiębiorstwo(a)	Branża	Rok rozpoczęcia działalności	I.pracowników w dominującym przedsiębiorstwie w 2015r. (szac.)
<b>Puławy</b>	19300	lubelskie	Zakłady Chemiczne „Puławy”	Przemysł chemiczny	1966	3300
<b>Włocławek</b>	114400	kujawsko- pomorskie	Anwil	Produkcja nawozów	1966	3100
<b>Kwidzyń</b>	38600	pomorskie	International Paper– Kwidzyn	Przemysł papierniczy	1972	1300
<b>Bełchatów</b>	59 000	łódzkie	Elektrownia Bełchatów Kopalnia Węgla Brunatnego Bełchatów	Wydobycie węgla brunatnego; Produkcja energii elektrycznej	1978	10800
<b>Ożarów</b>	4600	świętokrzyskie	Grupa „Ożarów”	Produkcja cementu	1978	500
<b>Opoczno</b>	22100	łódzkie	Ceramika „Opoczno”,	Produkcja płytek ceramicznych	1883 (Opoczno) 1989 (Paradyż)	3000

Źródło: Blam i in., ss. 326–328.

Jest też wiele miast (regionów), których mimo dominującego podmiotu (pracodawcy) czy też dominującego przemysłu, ze względu na „chwilowość” takiej dominacji lub zdolności regionu i regionów sąsiednich do równoważenia i absorpcji skutków dominacji, nie będziemy uznawać za regiony monokulturowe. Można by do nich zaliczyć tzw. zagłębia produktowe –meblarskie, wikliniarskie, przetwórstwa owoców... itp. Wydaje się jednak, że one mogą również dostarczać ciekawych wniosków co do charakteru przedsiębiorczości.

Tego typu regiony to nie jest specyfika jedynie przemysłów surowcowych i socjalistycznej koncepcji rozwoju. Takich miast, regionów jest na świecie wiele, oprócz wspomnianych amerykańskich, również katalońskie i chińskie. Przykład bankructwa amerykańskiego Detroit świadczy o pewnej bezbronności nie tylko polityki rozwoju, ale również nauki wobec problemów z niej wynikających.

## **Specyfika przedsiębiorczości regionów monofunkcyjnych. Podsumowanie**

Rozpoznanie specyfiki regionów monofunkcyjnych jest niewielkie, a specyfiki przedsiębiorczości szczątkowe.

Wcześniejsze badania autora<sup>2</sup> nad problematyką perspektyw rozwoju monofunkcyjnego regionu LGOM były podstawą sformułowania kilku wniosków. Mogą się one stać rodzajem wytycznych dla przyszłych kierunków badań.

Badania nad rozwojem regionów prowadzone przez wielu autorów, mimo że biorą pod uwagę różne miary i kryteria, zdają się skłaniać do wniosku, iż regiony o monokulturze przemysłowej wykazują pod wieloma względami pewien stopień „upośledzenia” w stosunku do pozostałych. Zauważalny jest na przykład niższy wskaźnik aktywności ekonomicznej [Golinowska 1998, s.161], z reguły niższy wskaźnik jakości życia, znikomy udział instytucji trzeciego sektora w życiu społecznym itp.

Przedsiębiorczość w regionach o monokulturze przemysłowej rozwija się wolniej, mniej spontanicznie, ma mniej zróżnicowany i mniej trwały charakter niż w regionach pozostałych (niż średnia krajowa). W regionie legnickim daje się zauważyć silne przekonanie, że „bezpieczeństwo socjalne związane z pracą w przedsiębiorstwach państwowych, zwłaszcza związanych z KGHM Polska Miedź S.A., może być z trudem kompensowane przez perspektywy pracy na własny rachunek” [Golinowska 1998, s. 20], a dobra praca w przedsiębiorstwach związanych z KGHM jest zdecydowanie wyżej ceniona niż praca we własnym przedsiębiorstwie.

Standardy zachowań przedsiębiorczych w tego typu regionach, są budowane na bazie zachowań dominującego pracodawcy (czy szerzej pracodawców tworzących monokulturę gospodarczą), a zwłaszcza jego pracowników. Dotyczy to zarówno modelu konsumpcji, typu kariery, jak i dziedzin aktywności, poziomu ryzyka, wzorców etycznych itp.

Przedsiębiorczość w regionach o monokulturze gospodarczej charakteryzuje się szeregiem cech, które ją różnią od ogólnego modelu. Różnice te są tym większe, im silniej region związany jest z monokulturową gospodarką i im słabsze działania zmierzające do różnicowania gospodarki. Na kształtowanie przestrzeni gospodarczej w tego typu regionach wpływa wiele czynników historycznych, społecznych, gospodarczych, które należy uwzględnić w tego typu analizach.

2 Złazszcza projekt KBN Proekologiczna rekonwersja przemysłu w województwie legnickim. Projekt Badawczy Zamawiany nr 24-06, Realizowany przez: CBPM „Cuprum” i Akademię Ekonomiczną we Wrocławiu. oraz Projekt KBN 5H02 D 03320. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości.

Badania wykazały stosowanie różnych strategii reakcji na zjawiska związane z monokulturą i jej efektami (zagrożeniami) [Golinowska 1998]. Większość miast tego regionu stosowała koncepcję wykorzystywania efektów (finansowych) dla podniesienia poziomu cywilizacyjnego i jakości życia mieszkańców. Cele długookresowe tylko w niektórych przypadkach obejmowały budowę alternatywnych (do monokultury) ścieżek rozwoju. Przy czym alternatywą dla niektórych miast było poszukiwanie możliwości zastąpienia monokultury surowcowej monokulturą przemysłów przetwórczych (chęć współpracy z dużymi inwestorami).

Wydaje się, że prowadzenie badań w zmienionych warunkach mogłoby przynieść ciekawe poznawczo i praktycznie wyniki. Wpływ procesów integracyjnych z UE z jednej, procesy migracyjne i odpływ młodych ludzi z tego typu miast z drugiej, równocześnie rosnąca rola państwa w stymulowaniu rozwoju regionalnego (specjalne strefy) mogły wpływać na zmiany postaw mieszkańców i władz lokalnych i kształtowanie się (być może) ciekawych form aktywności gospodarczej.

## Bibliografia

Baldegger R., Julien P. (2011), *Regionales Unternehmertum*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Bański J. (1999), *Teoria i kierunki badań obszarów problemowych w Polsce*, „Przegląd Geograficzny”, t. LXXI, z. 4, Warszawa, ss. 401–416.

Blam I., Borseková K., Vitálišová K., Sokołowicz M.E. (2016), *Monomiasta i ich specjalizacje. 25 lat po transformacji ustrojowej – refleksje z Rosji, Słowacji i Polski*, STUDIA PAN, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Nr 170.

Brol R. (2010), *Małe miasta w globalnej wiosce* [w:] *Transformacja funkcji miejskich w ośrodkach lokalnych*, K. Heffner, A. Polko (red.), Wyd. UE, Katowice.

Busenitz L.W., Plummer L.A., Klotz A.C., Shahzad A., Rhoads K. (2014), *Entrepreneurship Research (1985–2009) and the Emergence of Opportunities*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 38, Issue 5.

Busenitz L.W., West G.P., Sheperd D., Nelson T., Chandler G.N., Zacharakis A. (2003), *Entrepreneurship research in emergence: past trends and future directions*, „Journal of Management”, 29.

Churski P. (2011), *Obszary problemowe w gospodarce przestrzennej i planowaniu przestrzennym – doświadczenia polskie i międzynarodowe* [w:] *Budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.

Ciok S. (1996), *Teoretyczne i empiryczne koncepcje obszarów problemowych*, „Acta Universitatis Wratislaviensis”, Nr 1796, Prace Instytutu Geograficznego, Seria B, Geografia Społeczna i Ekonomiczna XIII, Wrocław.

Cybulski L. (2010), *Dylematy i kontrowersje unijnej polityki regionalnej w Polsce i w UE*, Wrocław.

Gwosdz K., Ciechowski M., Micek G. (2010), *Ekonomiczne podstawy funkcjonowania i rozwoju gospodarki miast* [w:] *Badanie funkcji, potencjałów i trendów rozwojowych miast w województwie małopolskim*, red. B. Domański, A. Noworól, UJ.

Fernández-Serrano J., Romero I. (2013), *Entrepreneurial quality and regional development: Characterizing SME sectors in low income areas*, „Papers in Regional Science”, Volume 92, Number 3.

Fritsch M., Schmude J. (2007), *Entrepreneurship in the Region*, Springer.

Gartner W.B. (1985), *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*, „The Academy of Management Review”, Vol. 10, No. 4, ss. 696–706.

Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa.

Golinowska S. (red.) (2004), *W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym, Polska 2004*, UNDP.

Golinowska S. (1998), *Zróżnicowanie regionalne a procesy migracyjne* [w:] S. Golinowska (red.), *Rozwój ekonomiczny regionów. Rynek pracy. Procesy migracyjne*, „Raport IPiSS”, Zeszyt nr 16.

Korenik S., Zakrzewska-Półtorak A. (2011), *Teorie rozwoju regionalnego – ujęcie dynamiczne*, UE Wrocław.

Kubejko-Polańska E. (2012), *Wielkość, struktura oraz stopień dywersyfikacji bazy ekonomicznej małych miast monofunkcyjnych województwa podkarpackiego* [w:] K. Heffner, M.

Twardzik (red.), *Nowoczesne instrumenty polityki rozwoju lokalnego – zastosowanie i efekty w małych miastach*, „Studia Ekonomiczne”, nr 144, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.

Kuciński K. (red.) (2010), *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, Difin, Warszawa.

Mullen M.R., Budeva D.G., Doney P.M. (2009), *Research Methods in the Leading Small Business–Entrepreneurship Journals: A Critical Review with Recommendations for Future Research*, „Journal of Small Business Management”, 47(3).

Perroux F. (1955), *Note sur la notion de „Pole de croissance”*, „Economie Applique”, vol. 8, No 1–2.

Pietrzyk I. (2002), *Polityka regionalna UE i regiony państw członkowskich*, PWN, Warszawa.

Pich M., *Plansza XXVI, Przemiany przestrzenne, gałęziowe, funkcjonalne terenów przemysłowych w Łodzi w latach 1938–1939* [w:] *Atlas miasta Łodzi*, [online] <http://www.mapa.lodz.pl/atlas/pdf/P-26.pdf>; dostęp: marzec 2015.

Reynolds P.D., Camp S.M., Bygrave W.D., Autio E., Hay M. (2001), *Global entrepreneurship monitor: 2001. Executive Report*, Bobson College, London Business School, The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership in Kansas City.

Serra R. (2011), *Industrial colonies in Catalonia*, „Catalan Historical Review”, 4.

Smallbone D., Welter F. (2012), *Introduction. Cross-border entrepreneurship*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 24, Nos. 3–4, April, ss. 95–104.

*Specjalne strefy ekonomiczne w obszarach górskich na przykładzie Wałbrzycha*, (2009), „Architektura”, Wydawnictwo Polit. Krakowskiej, 2-A, zeszyt 2.

Sternberg R., Lützenberger T. (2004), *Regional Clusters in Germany their Geography and their Relevance for Entrepreneurial Activities*, „European Planning Studies”, Vol. 12, M. 6.

Sternberg R., Arndt O. (2000), *The Firm Or the Region – Whats Determines European Innovation Behaviour?*, „Working Paper”, nr 2, University of Cologne.

Stackelberg K., Hahne U. (1998), *Teorie rozwoju regionalnego* [w:] S. Golinowska (red.), *Rozwój ekonomiczny regionów. Rynek pracy. Procesy Migracyjne*, „Raport IPiSS”, Zeszyt nr 16, Warszawa.

Sitek S. (2016), *Rola miast w kreowaniu rozwoju lokalnego na obszarach przygranicznych*; „Problemy Rozwoju Miast”, Kwartalnik Naukowy Instytutu Rozwoju Miast Rok XIII, Zeszyt IV.

Tarnawa A., Węclawska D., Zbierowski P., Bratnicki M. (2012), *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012*, PARP, Warszawa.

Wach K. (2008), *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE Kraków, Kraków.

Zacharczuk P. (2017), *Obszary specjalne w polskim materialnym prawie administracyjnym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

[http://www.syryjczyk.krakow.pl/Polityka\\_Przemyslowa.htm](http://www.syryjczyk.krakow.pl/Polityka_Przemyslowa.htm), dostęp: marzec 2015.

[http://www.edupedia.pl/words/index/show/292005\\_sloownik\\_pojec\\_geografii\\_spoleczno-ekonomicznej-miasto\\_przemyslowe\\_miasto\\_industrialne.html](http://www.edupedia.pl/words/index/show/292005_sloownik_pojec_geografii_spoleczno-ekonomicznej-miasto_przemyslowe_miasto_industrialne.html), dostęp: marzec 2015.

[http://www.economist.com/node/17249000?story\\_id=17249000&fsrc=rss.Oct](http://www.economist.com/node/17249000?story_id=17249000&fsrc=rss.Oct), dostęp: marzec 2015.

[http://www.edupedia.pl/words/index/show/292005\\_sloownik\\_pojec\\_geografii\\_spoleczno-ekonomicznej-miasto\\_przemyslowe\\_miasto\\_industrialne.html](http://www.edupedia.pl/words/index/show/292005_sloownik_pojec_geografii_spoleczno-ekonomicznej-miasto_przemyslowe_miasto_industrialne.html), dostęp: marzec 2015.





---

**Kazimierz Kubiak** | [kkubiak@spoleczna.pl](mailto:kkubiak@spoleczna.pl)

Społeczna Akademia Nauk, Wydział Zarządzania

## Klastry – czynnik wsparcia przedsiębiorczości i rozwoju regionów

### Clusters – Factor of Support for Entrepreneurship and Regional Development

**Abstract:** The experiences of the European Union member states indicate the importance of encouraging the competitiveness of regions. The position of the regions should be reinforced by acquired functions related to socio-economic development, so far performed by state structures. In the context of a progressive globalization, the regions' capability to create and adapt innovative organizational and technological solutions and the ability to accumulate and use knowledge is decisive for their development. This requires companies to collaborate and create networks of cooperation; regional and local authorities need to select appropriate measures to stimulate entrepreneurship. The success of a company is increasingly determined by spatial-functional relationships that influence the building of sustainable competitive advantages. Clustering structures are one of the forms of associations that create the potential for regional development. Thus, clusters become the primary tool for increasing competitiveness of economies. Cluster development should be a way for Polish regions to enhance regional development policy.

Through cluster activities, regional policy strives for harmonious cooperation, the use of the potential of a territory, its material resources and institutions, and building competitive advantages of enterprises and the competitiveness of a region as a whole.

The author attempted to analyse the functioning of selected clusters in the EU countries, USA and Poland. The purpose of such a task is to formulate conclusions about the further development and management of cluster structures, the still underestimated factors of support for entrepreneurship and regional development.

**Key words:** cluster, entrepreneurship, region, regional development, regional policy

## Wprowadzenie

Doświadczenia krajów zrzeszonych w Unii Europejskiej wskazują na wagę budowania konkurencyjności regionów. Pozycję regionów wzmacniają przejmowane funkcje związane z rozwojem społeczno-gospodarczym, pełnione dotychczas przez struktury państwa. W warunkach postępującej globalizacji o rozwoju regionów decyduje ich zdolność do tworzenia i adaptacji innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych oraz zdolność do kumulowania i wykorzystania wiedzy. Wymaga to od przedsiębiorstw umiejętności współpracy i tworzenia sieci kooperacji, a od władz regionalnych i lokalnych doboru odpowiednich działań stymulujących rozwój przedsiębiorczości. W coraz większym stopniu o sukcesie przedsiębiorstwa decydują powiązania przestrzenno-funkcjonalne, które mają wpływ na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Struktury klastrowe są jedną z form powiązań tworzących potencjał rozwojowy regionów. Klastry stają się podstawowym narzędziem podnoszenia konkurencyjności gospodarek. Zarządzanie rozwojem klastrów winno stać się sposobem prowadzenia polityki rozwoju polskich regionów.

Polityka regionalna, poprzez działania klastrów, dąży do harmonijnej współpracy, wykorzystania potencjału terytorium, jego zasobów materialnych i posiadanych instytucji oraz budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i konkurencyjności regionu.

Autor artykułu podjął próbę dokonania analizy funkcjonowania wybranych klastrów w krajach Unii Europejskiej, USA i Polski. Celem tak postawionego zadania jest sformułowanie wniosków dotyczących dalszego rozwoju i zarządzania strukturami klastrowymi, które nadal są niedocenianymi czynnikami wsparcia przedsiębiorczości i rozwoju regionów.

## Przedsiębiorczość w regionie

Wraz z globalizacją rynków, nowego wymiaru nabiera przedsiębiorczość zorganizowana, łącząca i wzmacniająca potencjał gospodarczy poszczególnych przedsiębiorstw i całego regionu. Problem poziomu przedsiębiorczości stanowi punkt wyjścia do działań związanych z powstawaniem klastrów.

Pojęcie przedsiębiorczości definiowane jest w różny sposób na gruncie nauk prawnych, ekonomii, socjologii, psychologii czy nauk o zarządzaniu. Ta wielość znaczeń pojęcia przedsiębiorczości świadczy o jego niejednoznaczności i możliwości rozpatrywania, akcentujących różne cechy i uwarunkowania. Źródeł przedsiębiorczości poszukuje się w indywidualnych cechach osobowościowych, jak

i w systemach społecznych i gospodarczych. Przedsiębiorczość może występować we wszystkich obszarach działalności człowieka i przedsiębiorstwa.

Spośród wielu definicji na szczególną uwagę (w przekonaniu autora artykułu) zasługują te, które nawiązują do przedsiębiorczości jako procesu, sposobu działania osoby lub organizacji.

B. Piasecki [1997, ss. 34–35] traktuje przedsiębiorczość jako proces, w którym występuje działanie w postaci analizy szans na uruchomienie i rozwój jakiegoś przedsięwzięcia. R.W. Griffin [1996, ss. 730–731], przedsiębiorczością nazywa prowadzenie działalności gospodarczej ze świadomością ryzyka związanego z jej prowadzeniem. I. Kirzner [2010, s. 41], przedsiębiorczość tłumaczy jako czujność na osiąganą nowych, wartościowych celów i wykorzystanie dostępnych zasobów. Przedsiębiorczość, w przekonaniu J. Schumpetera [1960, s. 60], to dostrzeganie szans, jakie niosą innowacje, realizowanie przedsięwzięć przynoszących zyski i ponoszenie ryzyka związanego z ich wdrożeniem.

Przedsiębiorczość według T. Kraśnickiej [1999, s. 98] to działalność, która wyróżnia się aktywnością, dynamizmem, innowacyjnością oraz poszukiwaniem i reagowaniem na zachodzące zmiany.

Przedsiębiorczość gospodarcza nabiera szczególnego znaczenia w kontekście regionu i rozwoju regionalnego. Pojęcie regionu definiowane jest w różny sposób. Dla potrzeb artykułu, przyjęto propozycję Z. Chojnickiego [1996, ss. 8–10], który w podejściu analitycznym traktuje region jako jednorodny obszar występowania pewnej cechy lub zespołu cech, a w podejściu przedmiotowym region formułowany jest jako realny obiekt społeczny, składnik rzeczywistości społecznej w postaci pewnej całości, wyodrębnionej przestrzennie. W podejściu przedmiotowym region to terytorium, ukształtowane instytucjonalnie w trakcie rozwoju społecznego.

Aby osiągnąć założone cele rozwoju regionów, centralna administracja publiczna, jak i administracja samorządowa, prowadzą określoną politykę regionalną. Polityka regionalna państwa jest jednym z instrumentów realizacji polityki gospodarczej, zmierzającej do równomiernego rozwoju regionów. Władze regionalne, korzystając z uprawnień wynikających z decentralizacji władzy w państwie, mają możliwość kreowania własnej polityki regionalnej i doboru odpowiednich instrumentów. Władze samorządowe dysponują rozeznaniem co do posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych i możliwości ich wykorzystania w budowaniu konkurencyjności regionu.

Przez rozwój regionalny rozumiemy wzrost potencjału gospodarczego regionu oraz poprawę jego konkurencyjności i poziomu życia lokalnych społeczności. W Raporcie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego [2009, s. 7] podkreśla się potrzebę wykorzystania przez regiony posiadanego potencjału rozwojowego, niezbędnego dla

zrównoważonego rozwoju oraz spójności społeczno-gospodarczej i przestrzennej w warunkach wyzwań globalnych.

Współcześnie rozwój regionalny uwarunkowany jest istnieniem aktywnego i otwartego na innowacje środowiska. Według D. Maillat [2010, ss. 10–11] środowisko to obszar geograficzny nieposiadający granic w dosłownym znaczeniu; kolektyw uczestników dysponujących względną niezależnością decyzyjną w formułowaniu celów; specyficzne elementy materialne, niematerialne i instytucjonalne; logika organizacyjna, czyli zdolność do współpracy oraz logika uczenia się, zależna od zdolności podmiotów do modyfikowania swoich zachowań, stosownie do zmian otoczenia technologicznego i rynkowego.

Tak funkcjonujące środowisko jest środowiskiem innowacyjnym, gotowym na zmiany. Zdolność do tworzenia i absorbowania innowacyjnych rozwiązań decyduje o kształtowaniu konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw i regionów.

J. Meyer-Stamer [1996, ss. 1–5] zauważa, że proces konkurowania w gospodarce światowej odbywa się pomiędzy grupami przedsiębiorstw, połączonych siecią powiązań. Powiązania mogą przyjmować różne formy koncentracji w ramach regionu. Jedną z takich form są struktury klastrowe. Należy zwrócić uwagę na odmiennność struktur sieciowych od klastra. Uczestnictwo w sieci oparte jest na umowie, a tym samym stosowane są ograniczenia w członkostwie. Klastry są systemami otwartymi, realizującymi wspólne cele, współpracują ze sobą, jednocześnie konkurując.

## Klastry w rozwoju regionów.

Podstawy teorii klastrów stworzył Alfred Marshall pod koniec XIX wieku. Obserwując wzrost wydajności gospodarki, zauważył ścisły związek rozwoju przedsiębiorstw z lokalizacją przemysłów na geograficznie wydzielonych obszarach. Powstające tam skupiska przedsiębiorstw nazwał *dystryktami przemysłowymi* i wykazał, że w dystrykcie następuje integracja i wzajemne przenikanie czynników społeczno-kulturowych.

M.E. Porter [2001, s. 248] klastrami albo *gronami* nazwał geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych, stowarzyszeń branżowych) konkurujących i współpracujących ze sobą.

Uczestników klastra charakteryzuje brak hierarchicznej podległości oraz samodzielnosc w podejmowaniu decyzji wpływających na rozwój przedsiębiorstwa. Współpracując ze sobą, doskonałą swoją ofertę i czynią ją bardziej konkurencyjną. Koncepcja klastra jest nowym sposobem myślenia i funkcjonowania gospodarki

narodowej i regionalnej. Komisja Europejska [2002, s. 16] zdefiniowała klastery regionalne jako koncentrację powiązanych firm, działających w tej samej lub pokrewnej branży na małym obszarze geograficznym.

P. Maskell [2001, s. 926] przyjmuje, że podstawą istnienia klastrow jest szansa na obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa. D. Jacobs oraz A.P. de Man [1996] proponują definicję, w której klastery definiowane są jako:

- skoncentrowana regionalnie forma działalności gospodarczej firm pochodzących z pokrewnych i uzupełniających się sektorów, czasami powiązanych z jednostkami naukowo-badawczymi,
- pionowy łańcuch produkcyjny, w którym przedsiębiorstwa jednego sektora są odpowiedzialne za kolejne ogniwa łańcucha,
- zagregowane branże i sektory.

Dla wyjaśnienia pojęcia klastra, J. Kaźmierski [2012, s. 28] podaje definicje, których autorami są między innymi:

- M. Enright: klastery to skupisko podmiotów gospodarczych znajdujących się w bliskim sąsiedztwie,
- P. Swan, M. Prevezer: grupy przedsiębiorstw współpracujące w ramach jednego sektora na określonym obszarze geograficznym tworzą klastery,
- E.J. Feser: klastery to nie tyle powiązane i kooperujące podmioty, ile raczej powiązane i wspierające się instytucje, zyskujące przewagę konkurencyjną poprzez sieć powiązań,
- M.E. Porter: grupa przedsiębiorstw i współpracujących z nimi instytucji powiązanych ze sobą i uzupełniających się nawzajem,
- C. Crouch, H. Farrel: skłonność przedsiębiorstw do lokowania siedziby w bliskim sąsiedztwie przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności, pomimo uprzedniej nieobecności na danym terenie.

W. Witkowski [2003, ss. 59–62] za podstawę podziału sieciowych modeli klastra przyjmuje:

- model włoski, oparty o powiązania kooperacyjne, wyrosłe na gruncie tradycji, bez sformalizowanej struktury klastra. Inicjatorem utworzenia klastra są prywatne przedsiębiorstwa mocno związane z lokalną społecznością,
- model duński, charakteryzujący się obecnością brokera sieciowego (facilitatora), wywodzącego się z instytucji otoczenia biznesu oraz mocnym wsparciem i aktywną postawą rządu, który jest twórcą programu rozwoju klastra,
- model holenderski, w którym klastery realizuje wytyczne rządu w zakresie rozwoju i wdrażania innowacji. Klastery tworzone są z inicjatywy rządu. Wiodącą rolę w klastrze odgrywa nauka i ośrodki B+R.

W odróżnieniu od modelu włoskiego, klastry w Holandii i Danii są bardziej sformalizowane, a wiodącą rolę odgrywa koordynator klastra. Wymienione modele wskazują na możliwość powołania klastra przez przedstawicieli biznesu i świata nauki albo jako inicjatywę władz centralnych lub samorządowych. M. Porter (2001, s. 310), podkreśla, że „państwo powinno wzmacniać istniejące i pojawiające się grona, a nie dążyć do tworzenia nowych. Nowe sektory i nowe klastry najskuteczniej powstają na gruncie już istniejących”.

Za B. Plawgo [2006, s. 100] można przyjąć, że klaster to sposób rozwijania gospodarki w regionach, oparty na wzajemnych pozytywnych relacjach między poszczególnymi podmiotami z podkreśleniem roli przedsiębiorstw, władz samorządowych oraz instytucji otoczenia biznesu w rozwijaniu konkurencyjności poszczególnych podmiotów i obszaru regionu.

Polityka gospodarcza UE to polityka wspierania rozwoju regionalnego. Stąd też wynika dążenie do tworzenia klastrów regionalnych jako nośników postępu i innowacyjności. Klaster ułatwia rozpowszechnianie się innowacji i wytwarza stałe zapotrzebowanie na nowe rozwiązania.

Doświadczenia krajów, w których klastry są trwałym elementem nowoczesnej gospodarki regionów, wskazują na korzyści wynikające z ich funkcjonowania. Korzyści twarde powstają w wyniku trafnych inwestycji, obniżenia wydatków na czynniki produkcji, zawierania bezpiecznych i korzystnych transakcji. Korzyści miękkie są wynikiem uczenia się i korzystania z wiedzy nabywanej podczas kontaktów z partnerami działającymi w ramach klastra.

Korzyści twarde:

- niższe koszty transakcyjne, a więc także niższe koszty funkcjonowania organizacji,
- łatwiejsze zawieranie korzystnych umów na dostawy i sprzedaż,
- szerszy dostęp do informacji o sytuacji rynkowej i konkurentach,
- mniej skomplikowany i kosztowny dostęp do nowych technologii i innowacyjnych rozwiązań oraz wzrost możliwości ich wdrożenia,
- udział w kreowaniu i dostęp do nowych rynków zbytu,

Korzyści miękkie:

- wzrost możliwości oddziaływania na otoczenie,
- łatwiejszy dostęp do wyedukowanej kadry,
- łatwiejszy i tańszy dostęp do wiedzy,
- budowa wspólnej, rozpoznawalnej marki,
- kształtowanie się świadomości przedsiębiorców, przekładającej się na współpracę i społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR).

Obok korzyści osiąganych przez przedsiębiorców, wzrasta konkurencyjność regionu, rośnie zainteresowanie potencjalnych inwestorów lokowaniem inwestycji na

obszarze regionu. Intensywnie rozwijają się zasoby kapitału ludzkiego i społecznego, powstają kolejne organizmy gospodarcze, a wraz z nimi infrastruktura techniczna i społeczna.

Tworzenie klastra wspiera elastyczna, partnerska współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami, władzami publicznymi oraz jednostkami naukowo-badawczymi. Tworzą one środowisko sprzyjające wzajemnym interakcjom i szeroko rozumianej kooperacji.

Tak funkcjonującą strukturę określa się mianem trójkąta współpracy lub potrójną helisą (ang. *triple helix*) [Leydesdorff, Etzkowitz 2001], nawiązującą do budowy przestrzennej DNA. Coraz częściej wskazuje się społeczeństwo jako czwarty element dotychczasowej helisy. Jest to uzasadnione, gdyż rozwój przedsiębiorczości nie może być obojętnym dla rozwijającego się społeczeństwa obywatelskiego, zainteresowanego zrównoważonym rozwojem społeczno-gospodarczym regionu i kraju.

## Klasy w krajach Europy i USA

Doświadczenia krajów UE oraz innych regionów świata, są dla powstających w Polsce klastrów o tyle istotne, że mogą stanowić źródło informacji, inspirujące do tworzenia nowych inicjatyw klastrowych.

### *Austria – Region Górnej Austrii*

Region Górnej Austrii od lat prowadzi spójną politykę rozwijania i wzmacniania przewag konkurencyjnych klastrów. Za ich rozwój odpowiada Technology and Marketing Company, który jest organizacją non-profit, ukierunkowaną na usługi dla firm klastra. Klasy finansowane są w części ze środków rządowych oraz przedsiębiorstw. Wkład przedsiębiorstw zależy od zakresu świadczonych usług. Pomoc państwa kierowana jest na finansowanie szkoleń, promowanie regionalnej marki oraz wyjazdy studyjne i wydarzenia zmierzające do umiędzynarodowienia klastrów. Przykładem efektywnie działającego klastra jest *Mechatronice Cluster* ([www.clusterland.at](http://www.clusterland.at)), w którego pracach uczestniczy 196 przedsiębiorstw, zatrudniających 22 tysiące pracowników. Klastr korzysta ze wsparcia finansowego, pochodzącego z realizacji projektów współfinansowanych przez Unię Europejską.

### *Holandia – Holenderski Klaster Kwiatowy*

Holenderski Klaster Kwiatowy [Frankowska 2012, ss. 204–211] powstał na bazie doświadczeń odbywających się od 1887 roku aukcji kwiatowych, w których uczestniczyli hodowcy z regionu Amsterdamu, Rotterdamu i Hagi. W przypadku Klastra Kwiatowego podkreśla się doskonałą lokalizację, dającą łatwy dostęp do rynku wszystkich



krajów Europy. W wyniku specjalizacji i rozwoju kompetencji klastra, Holenderski Klaster Kwiatowy obsługuje 42% światowego rynku produkcji i handlu kwiatami. Klaster Kwiatowy stanowi klasyczny przykład zbudowania łańcucha wartości od hodowli poprzez rozmnażanie i uprawę roślin, organizowanie aukcji, handel hurtowy i detaliczny oraz kontakty i rozwijanie współpracy z klientami.

#### *Szwecja – Telecom City*

Region Blekinge w południowej Szwecji borykał się z problemem bezrobocia. Gospodarka regionu opierała się na upadającym przemyśle metalowym. Dzięki zgodnej współpracy przedstawicieli świata nauki, przedsiębiorców i lokalnych władz rozwinięto technologie informacyjne i komunikacji (ICT). Architektem klastra był P. Eriksson i T. Dalka. Ich osobiste zaangażowanie zaowocowało powstaniem Centrum Softwareowego Blekinge, a rok później powstał Uniwersytet Blekinge (1990 r.), kształcący specjalistów z zakresu ICT. W ciągu następnych trzech lat powstała Telecom City, szkoła zawodowa oraz organizacja „IT Blekinge for IT In Wide Society”, promująca technologie informacyjne. W regionie Karlskrony, w sektorze ICT zatrudnionych jest 17% czynnych zawodowo mieszkańców. Blekinge stało się regionem o najwyższej stopie wzrostu w Szwecji [Brodzicki 2004, s. 30].

#### *Stany Zjednoczone Ameryki Północnej – Klaster Dolina Krzemowa (USA)*

[[www.eksportuj.pl/artykul](http://www.eksportuj.pl/artykul)]

Dolina Krzemowa (Silicon Valley Network) to najbardziej znany klaster na świecie. Zajmuje powierzchnię 300 mil kwadratowych pomiędzy Palo Alto i San Jose w Kalifornii. Powstanie klastra zapoczątkował Lee de Forest swoim wynalazkiem wzmacniacza, stanowiącym silny impuls dla rozwoju telekomunikacji. W 1938 roku William Hewlett i Dawid Pacard, dwaj studenci Uniwersytetu Stanford utworzyli firmę zajmującą się nowymi technologiami. W 1955 roku rozpoczęto produkcję półprzewodników. Rozwojowi klastra sprzyjało olbrzymie zapotrzebowanie przemysłu zbrojeniowego i kosmicznego na elektronikę. W dolinie Krzemowej wstępuje silne powiązanie sieciowe, poparte często związkami rodzinnymi. Sprzyja to szybkiej dyfuzji wiedzy. W latach osiemdziesiątych minionego wieku powołano organizację non-profit „Joint Venture: Silicon Valley Network”. Właśnie tutaj stawiała swoje pierwsze kroki takie firmy jak Google i Netscape.

#### *Włochy – Klaster włókienniczy Biella (Region Piemont)*

Klastry włoskie (*distretti industriali*) są ciekawym przykładem klastrów kształtujących się przez dziesiątki lat, bez udziału władz rządowych i lokalnych. Dopiero w 1991 roku

przyjęto ustawę, która określiła klastery jako lokalny system przedsiębiorstw, charakteryzujący się koncentracją przedsiębiorstw związanych z przetwórstwem.

Historia tworzenia się klastra włókienniczego w Bielli [Kubiak 2007, s. 15] sięga stu lat, czyli czasu, kiedy masowo hodowano owce, z których pozyskiwano runo do przędzenia oraz tkania zgrzebnych tkanin. Dzisiaj klastery prowincji Biella to nowoczesny ośrodek produkcji tkanin na potrzeby modnej odzieży oraz tkanin na odzież ochronną i korporacyjną. Tkaniny techniczne z Bielli wykorzystuje przemysł motoryzacyjny i samolotowy. Znak klastra włókienniczego (kopka przędzalnicza) umieszczany jest na materiałach promujących osiągnięcia Bielli w kulturze, nauce, sztuce i technice. Dla potrzeb klastra uruchomiono szkolnictwo zawodowe oraz filię Politechniki w Turynie. Koordynatorem działań klastra jest lokalna Izba Handlowa przy pełnym poparciu samorządu lokalnego.

W literaturze można znaleźć fascynujące przykłady klastrów, które przeobrażają nie tylko regiony, ale wpływają na gospodarkę i życie mieszkańców globu. Narasta świadomość konieczności współpracy gospodarek świata. Na uwagę zasługuje inicjatywa Austrii, Estonii, Francji, Rumunii, Niemiec, Rosji i Szwecji, które stworzyły Clusters Linker over Europe CLOE ([www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)), Europejską Sieć Doskonałości na Rzecz Zarządzania, Współpracy i Promocji Klastrów.

## Doświadczenia klastrowe polskich regionów

Polskie regiony dysponują wieloma przykładami wdrożonych inicjatyw klastrowych, spośród których można wymienić:

- Klastery Bydgoski [*Klasy w województwie kujawsko-pomorskim* 2011, ss. 9–16].  
Klastery powstał we wrześniu 2006 roku. Zrzesza 51 członków działających w branży przetwórczo-narzędziowej, branży chemicznej oraz produkcji specjalistycznych narzędzi. Koordynatorem pracy klastra jest Stowarzyszenie Bydgoski Klastery Przemysłowy. Celem klastra jest promowanie zrzeszonych firm oraz województwa kujawsko-pomorskiego jako wiodącego producenta nowoczesnych narzędzi dla potrzeb przedsiębiorstw. W pracach klastra, obok przedsiębiorstw, uczestniczą: Urząd Miasta Bydgoszczy, cztery jednostki naukowo-badawcze oraz instytucje otoczenia biznesu, w tym Izba Przemysłowo-Handlowa, Kujawsko-Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców, Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego, Fortis Bank Polska.
- Klastery Kotlarski [*Klasy w województwie wielkopolskim* 2011, ss. 18–27].  
Klastery usytuowany jest w powiecie pleszewskim, znanym jako skupisko

producentów kotłów grzewczych. Inspiracją do założenia klastra była gotowość przedsiębiorców do wspólnego realizowania Regionalnej Strategii Wielkopolski. Klaster zrzesza 65 podmiotów projektujących i produkujących kotły grzewcze oraz niezbędne podzespoły i osprzęt elektroniczny sterujący procesem spalania. Koordynatorem prac Stowarzyszenie Klaster Kotlarski, w ramach którego pracują grupy przedsiębiorców i osób zainteresowanych rozwiązaniem konkretnych problemów związanych z produkcją kotłów oraz tworzeniem i wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań. Aby sprostać tym zadaniom, Klaster rozwinął szeroką współpracę z zapleczem naukowo-badawczym. Działalność badawcza jest spoiwem łączącym podmioty zrzeszone w klastrze. Klaster dysponuje własną aparaturą badawczą, która udostępniana jest członkom klastra i współpracującym z nim placówkom badawczym.

- Podlaski Klaster Bielizny [Klastry w województwie podlaskim 2011, ss. 19–22]. Klaster grupuje producentów bielizny z terenu Podlasia oraz innych regionów Polski, związanych z sektorem bieliźniarskim. Klaster zorganizowany jest w formie stowarzyszenia. Celem klastra jest rozwój innowacyjności branży, promowanie producentów na rynkach międzynarodowych oraz rozwijanie partnerskiej współpracy przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości i generowanych zysków. Na uwagę zasługuje aktywna współpraca klastra z wyższą uczelnią, szkołami ogólnokształcącymi i technicznymi. Działalność klastra ukierunkowana jest na pozyskiwanie i transfer wiedzy umożliwiającej wdrażanie unikatowych rozwiązań i dążenie do ograniczenia kosztów produkcji poprzez wspólne zamówienia. Efektem wspólnej działalności jest innowacyjna kolekcja bielizny damskiej Silver Collection.

- Pierwszy Polski Klaster Budownictwa Pasywnego i Energooszczędnego [Klastry w województwie śląskim 2011, ss. 20–25]

Klaster powstał w wyniku współpracy przedsiębiorstw zainteresowanych budowaniem, projektowaniem oraz zarządzaniem budynkami energooszczędnymi. Koordynatorem prac klastra jest Górnośląski Park Przemysłowy Sp. z o.o w Katowicach. Działalność klastra obejmuje badania naukowe i rozwojowe, doradztwo z zakresu organizacji i zarządzania działalnością gospodarczą, szkolenia i realizację projektów budowlanych. Klientom klastra oferuje się kompleksowe usługi budowlane, oparte na technologiach energooszczędnych i przeprowadzanie audytów energetycznych. Atutem klastra jest nowoczesna baza sprzętowa, mobilne laboratorium pomiarowe oraz systematyczne prowadzenie szkoleń doskonalących wiedzę kadry zarządzającej i pracowników zrzeszonych przedsiębiorstw.

- **Klaster Bioenergia dla Regionu** [Klasy w województwie łódzkim 2012, ss. 11–20]  
Klaster Bioenergii skupia ponad czterdzieści przedsiębiorców, jednostki samorządu gospodarczego, instytuty naukowo-badawcze oraz zainteresowane instytucje, działające w obszarze odnawialnych energii. Koordynatorem działań klastra jest Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia. Stowarzyszenie Pro-Akademia jest organizacją pożytku publicznego, zrzeszającą pracowników naukowych i ekspertów społeczno-gospodarczych. Koordynator klastra podejmuje szereg działań takich jak cykliczne fora „Bioenergia dla Regionu”, konferencje tematyczne, w których uczestniczą członkowie klastra, przedstawiciele władz samorządowych i agend rządowych. Oferta klastra to projekty kompleksowego uregulowania rynku biomasy, jej pozyskiwania, przetwórstwo i wykorzystanie, działalność informacyjno-edukacyjna oraz integracja działań członków klastra. Klaster jest realizatorem wielu projektów realizowanych w partnerstwie z wieloma organizacjami i regionami z terenu Europy.

## Wnioski z przeprowadzonych analiz

Analizując prezentowane wyżej definicje klastra, zauważymy kilka cech wspólnych:

- a)** są to skupiska przedsiębiorstw o podobnym przekroju produkcji, oferujących produkty komplementarne, a także przedsiębiorstwa i instytucje tworzące otoczenie wspierające działania tych przedsiębiorstw (np. logistyka, obsługa rachunkowości, promocja),
- b)** występują mocne powiązania horyzontalne i wertykalne przedsiębiorstw,
- c)** uczelnie i jednostki naukowo badawcze oferują innowacyjne rozwiązania zgodne z potrzebami przedsiębiorstw tworzących klaster,
- d)** działania oparte są na tradycji i nabytych doświadczeniach, poparte wzajemnym zaufaniem i akceptacją niepisanych wartości i sposobów postępowania.

O. Solvell, G. Lindqvist i Ch. Ketels [2003] w Zielonej Księdze Inicjatyw Rozwoju Kłastrów twierdzą, iż klasy powstają w regionach o rozwiniętej gospodarce lub gospodarkach i przemysłach będących w trakcie transformacji. Tam, gdzie klasy budowane są od przysłowiowego zera, proces ich tworzenia trwa długo i nie zawsze kończy się sukcesem. Powołanie klastra w 32% przypadków to inicjatywa władz publicznych, 27% przypadków inicjuje przemysł, zaś 35% jest wspólną inicjatywą przemysłu i władz publicznych. Wspieranie rozwoju kłastrów przez samorządy funkcjonujące w ramach regionu stało się powszechną praktyką we wszystkich krajach zainteresowanych tą formą rozwijania konkurencyjności przemysłów i regionów.

Gospodarcza konkurencyjność regionu to proces, który trwa nieprzerwanie i zmierza do tworzenia i utrwalania przewag konkurencyjnych. Umiejętność wykorzystania posiadanych przewag, takich jak wiedza, tradycja, doświadczenie, zaplecze naukowo-badawcze, innowacyjność, przedsiębiorczość, przyjazne otoczenie biznesu, szkolnictwo zawodowe, ośrodki szkoleniowo-doradcze, tworzą konkurencyjność regionu. Konkurencyjność regionu jest wypadkową działań przedsiębiorstw, funkcjonowania marek produktów i usług kojarzonych z regionem, organizacji przedsiębiorców, instytucji i samorządu regionalnego. Ważne są proinnowacyjne postawy urzędników samorządowych, potrafiących wykorzystać istniejące przewagi dla pozyskania nowych inwestorów i włączać się w tworzenie nowych przewag.

R. Floryda [2004, ss. 221–223] mocno podkreśla, że firmy lokalizują się tam, gdzie są utalentowani ludzie, gdyż oni są źródłem innowacji i rozwoju gospodarczego. Wiedza, technologie i kapitał społeczny skumulowany w obrębie klastra, mają decydujący wpływ na rozwijanie konkurencyjności regionu.

W warunkach współczesnych, potencjał terytorium nie może się rozwijać bez wsparcia regionalnych i lokalnych władz publicznych, które odpowiadają za rozwój zarządzanego terytorium. D.J. Johnston [2002, ss. 17–18] mówi o nowym paradygmacie zarządzania polityką rozwoju terytorialnego, w którym władze regionu po pierwsze muszą tworzyć środowisko sprzyjające wzrostowi przedsiębiorczości w postaci odpowiedniej infrastruktury technicznej oraz sprawnej i przyjaznej dla przedsiębiorczości administracji samorządowej. Po drugie, władze winny posiadać autonomię niezbędną do wykorzystania potencjału regionu, inicjować procesy rozwojowe i partnerskie relacje. Po trzecie, winny promować postawy proekologiczne i zachęcać do rozwoju przedsiębiorstw przyjaznych środowisku. Z przywołanej wypowiedzi wynika, że władze publiczne, bez ingerencji w funkcjonowanie przedsiębiorstw, winny wpływać na rozwój prorozwojowych i proinnowacyjnych postaw lokalnych społeczności.

## Podsumowanie

Polityka budowania konkurencyjności gospodarek narodowych w oparciu o klastry staje się zjawiskiem powszechnym. Kraje promujące powstawanie klastrów stymulują w ten sposób rozwój konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów. Dąży się do tworzenia klastrów zaawansowanych technologicznie, eliminując zapotrzebowanie na prace proste, niewymagające wiedzy. Przedstawione przykłady klastrów pokazują szerokie możliwości budowania i wykorzystania przewag konkurencyjnych do restrukturyzacji i przekształcenia tradycyjnych gospodarek w przemysł naukochłonny, wspierający rozwój konkurencyjności regionu.

Z obserwacji i doświadczeń klastrów regionalnych w Europie i Polsce, nasuwają się następujące wnioski:

1. powstania klastra nie da się zadekretować „odgórnie” ustawą czy uchwałą; siłą motoryczną powstania klastra są przedsiębiorstwa i instytucje otoczenia biznesu,
2. władze lokalne i regionalne winny wspierać przedsiębiorstwa innowacyjne, których produkcja i oferowane usługi prowadzą do utworzenia się klastra,
3. istnienie i zaangażowanie placówek naukowych i badawczych jest warunkiem budowy klastrów zaawansowanych technologicznie,
4. szanse na szybki rozwój mają klasy wykorzystujące tradycję oraz doświadczenia gromadzone przez lata. Obawy „ugrzęźnienia w historii” eliminowane są przez udział w klastrze placówek naukowych oraz zdolność przedsiębiorstw do absorpcji wiedzy,
5. wraz z rozwojem innowacyjnych klastrów wzrasta atrakcyjność regionów dla inwestorów, osób i instytucji gotowych wiązać swoją przyszłość z regionem,
6. klasy pozytywnie wpływają na innowacyjność przedsiębiorstw i sektorów działających obok klastra. Tworzy się innowacyjne otoczenie wspierające członków klastra, doskonalące swoją innowacyjność i konkurencyjność,
7. naturalnym sprzymierzeńcem klastra są organizacje przedsiębiorców,
8. do sukcesów klastra przyczyniają się czytelne zasady finansowania badań ze środków publicznych oraz powiązania placówek naukowo-badawczych, przedsiębiorstw i władz regionalnych,
9. konkurencyjność regionu jest wypadkową innowacyjności i konkurencyjności podmiotów gospodarczych zgrupowanych w klastrze, otoczenia biznesu oraz przedsiębiorczością władz regionalnych, potrafiących wykorzystać atuty regionu w kontaktach z instytucjami centralnymi, z regionami krajowymi i zagranicznymi oraz społeczeństwem.

Wdrożenie wyżej wymienionych wniosków może zdecydowanie ograniczyć bariery rynkowe, mentalne, instytucjonalne i finansowe, blokujące rozwój klastrów, nowoczesnej formy współpracy przedsiębiorstw z władzami i lokalnymi społecznościami na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i konkurencyjności regionów.

Interesującym polem badań staje się współpraca samorządu regionalnego i lokalnego z samorządem gospodarczym oraz innymi instytucjami otoczenia biznesu, w inicjowaniu i rozwijaniu innowacyjnych klastrów.

## Bibliografia

Brodzicki T. (2004) *Klasy. Innowacyjne wyzwania dla Polski*, IBnGR, Gdańsk.

Chojnicki Z (1996), *Region w ujęciu geograficzno-systemowym*, w: *Podstawy regionalizacji geograficznej*, red. T. Czyż, Wydawnictwo Naukowe, Poznań

Floryda R. (2004), *The rise of creative class and how it is transforming work, leisure community and everyday life*; Basic Books, New York

Frankowska M. (2012), *Tworzenie wartości w klastrze*, PARP, Warszawa.

Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

Jacobs D.A.P. Man (1996), *Clusters, Industrial Policy and Firm Strategy: a new approach*, *Technology, "Analysis and Strategic Management"*, vol. 8, no. 4.

Kaźmierski J. (2012), *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w Regionie*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Kirzner I. (2010), *Konkurencja i przedsiębiorczość*, Fijorr Publishing Company, Warszawa.

*Klasy w Województwie Kujawsko-Pomorskim* (2011), PARP, Warszawa.

*Klasy w Województwie Wielkopolskim* (2011), PARP, Warszawa.

*Klasy w Województwie Podlaskim* (2011), PARP, Warszawa.

*Klasy w Województwie Śląskim* (2011), PARP, Warszawa.

*Klasy w Województwie Łódzkim* (2012), PARP, Warszawa.

Kraśnicka T. (1999), *Przedsiębiorstwo jako obiekt zarządzania* [w:] H. Bieniok (red), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.

Komisja Europejska (2002), *Regional Clusters in Europe*, „Observatory of Europe SME's”, European Commission, 3.

Kubiak K. (2007), *Pouczające lekcje współpracy*, „Przegląd Włókno-Odzież-Skóra”, nr 12, s. 15.

Maillat D. (2010), *Globalizacja, terytorialne systemy produkcyjne i środowiska innowacyjne*, „Rector's Lectures”, No. 52, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

Leydesdorff L., Etzkowitz H. (2001), *The Transformation of University Industry – Government Relations*, „Electronic Journal of Sociology”.

Maskell P. (2001), *Towards Knowledge-based Theory of Geographical Clusters*, „Industrial and Corporate Change”, Volume 10, No. 4.

Meyer-Stamer J. (1996), *Konkurencyjność systemowa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2009), *Raport, Rozwój regionalny w Polsce*, Warszawa.

PARP (2005), *Innowacje i transfer technologii*, Warszawa.

Piasecki B. (1997), *Przedsiębiorczość i mała firma*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Plawgo B. (2006), *Rozwój polskiego klastra przetwórstwa rolno-spożywczego*, PWSiP, Łomża.

Plawgo B. (2007) (red.), *Potencjał rozwoju regionalnego – województwo podlaskie*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok.

Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

Schumpeter J.A. (1999), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Warszawa.

Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch. (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm, s. 67.

Witkowski W. (2003), *Systemy wsparcia innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce*, PARP, Warszawa.



### **Źródła internetowe**

[www.ae-network.de/into3.php](http://www.ae-network.de/into3.php), dostęp: 19.06.2008.

[www.mobileskarlsruhe.de](http://www.mobileskarlsruhe.de), dostęp: 19.06.2008.

[www.cyberforum.de](http://www.cyberforum.de), dostęp: 19.06.2008.

[www.clusterland.at](http://www.clusterland.at), dostęp: 19.06.2008.

[www.eksportuj.pl/arttykul/](http://www.eksportuj.pl/arttykul/), dostęp: 19.06.2008.

[www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl), dostęp: 19.06.2008.

---

**Anna Roguť** | arogut@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym

**Bogdan Piasecki** | piasecki@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym

## **Możliwości adaptacji metodyki ewaluacji ex ante do szacowania potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych**

### **Adaptability of the Ex Ante Evaluation Methodology to the Estimation of the Potential of the Research, Technology and Technological Areas**

**Abstract:** The potential of directions of scientific studies, technology and technological areas means a capacity to generate increase in the dynamics of economic development, in case of scientific studies mainly in a long-term perspective. The potential defined in this way can be estimated using various econometric models. However, the economic models are subject to a high level of uncertainty, and they require a verification mechanism. An ex ante evaluation, and a technology evaluation methodology in particular, can provide the basis for such a mechanism. This paper demonstrates the way of using this methodology to assess the potential of directions of scientific studies, technology and technological areas as well as using it to verify the selection of smart specialization areas.

**Key words:** ex ante evaluation, smart specialization, potential of technology

## **Wprowadzenie**

Wyniki ostatniego Regional Innovation Scoreboard [Hollanders i Es-Sadki 2017] nie napawają optymizmem, po raz kolejny punktując słabą pozycję polskich regionów.

I choć w ostatnich latach odnotowano wiele pozytywnych zmian, to wyzwaniem nadal pozostaje stworzenie gospodarki wykorzystującej nowoczesne technologie, wysokiej jakości prace badawczo-rozwojowe i innowacje oraz wysoko jakościowy kapitał intelektualny [Ministerstwo Rozwoju 2016]. Dlatego aktualność zachowuje apel o przejście do nowych paradygmatów generowania i komercjalizacji działalności badawczo-rozwojowej [European Commission 2006].

Takiemu przejściu ma sprzyjać wdrożenie idei inteligentnej specjalizacji [European Commission 2017], stąd warto wykorzystać półmetek aktualnego (2014–2020) okresu programowania do zastanowienia się, czy wybrane wcześniej inteligentne specjalizacje wprowadzą nas na drogę głębszej transformacji technologicznej. Warto także poszukać nowych inteligentnych specjalizacji, jeszcze lepiej niż dotychczas wykorzystujących specyfikę kapitału terytorialnego [Athey, Nathan i Webber 2007; Capello, Caragliu i Nijkamp 2009; McCann i Ortega-Argilés 2011; OECD 2001], zwłaszcza te komponenty, które w jednych koncepcjach określane są mianem konkurencyjności technologicznej vs kompetencyjnej [Acemoglu, Aghion i Zilibotti 2006; Ancarani 2009; Vandenbussche, Aghion i Meghir 2004], w innych zaś mianem zdolności rozwojowej vs absorpcyjnej [Cohen i Levinthal 1990; Fu 2007; Mahroum i in. 2008; Todorova i Durisin 2003; van den Bosch, van Wijk i Volberda 2003] i które warunkują osiągnięcie trwałych przewag w tworzeniu i komercjalizacji nowej wiedzy technologicznej i bardziej radykalnych innowacji.

Drogą poszukiwania takich specjalizacji jest proces przedsiębiorczego odkrywania [World Bank Group 2015]. Jednak, zgodnie z zasadą triangulacji [Lewis-Beck i in. 2004], proces ten powinien być uzupełniony innymi metodami, weryfikującymi uzyskane rezultaty. Jedną z takich metod jest szacowanie potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych, przy założeniu, że potencjał oznacza zdolność poszczególnych kierunków badań naukowych, technologii i/lub obszarów technologicznych do generowania wzrostu gospodarczego.

W dalszej części artykułu<sup>1</sup> przedstawia możliwości adaptacji metodyki ewaluacji *ex ante* do konstrukcji mechanizmu szacowania potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych.

<sup>1</sup> W artykule wykorzystano rezultaty projektu Narodowy Program Foresight – wdrożenie wyników, umowa nr DS621/NPF/2011.

## **Możliwości wykorzystania metodyki ewaluacji ex ante strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji do szacowania potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych**

Ewaluacja to proces oceny interwencji publicznej z punktu widzenia jej rezultatów, wpływu i potrzeb, na jakie stara się odpowiedzieć [European Commission 2004], dokonywany przed (ewaluacja ex ante), w trakcie (on going) lub po zakończeniu (ex post) interwencji [Lengrand i Associés 2006].

W przypadku strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji celem ewaluacji ex ante jest ocena: (i) zakresu partycypacji regionalnych interesariuszy i ich udziału w tworzeniu strategii; (ii) bazy faktograficznej dla strategii i metodyki identyfikacji przyszłych szans; (iii) priorytetów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych i metodyki identyfikacji potencjalnych przyszłych obszarów działalności, włączając modernizację istniejącej struktury społeczno-gospodarczej; (iv) adekwatności kierunków wsparcia i różnorodności instrumentów wsparcia; (v) siły powiązań strategii z zewnętrznym otoczeniem i skuteczność tworzenia masy krytycznej/potencjału; (vi) synergii działań zarysowanych w strategii z innymi (regionalnymi, krajowymi i unijnymi) politykami i źródłami finansowania wspomagającymi modernizację/transformację aktualnych i przyszłych obszarów działalności społeczno-gospodarczej; (vii) realności celów, skuteczności procesów komunikacji społecznej oraz systemu monitoringu i ewaluacji, włączając wpływ tego systemu na doskonalenie sposobu i zakresu strategii [European Commission 2014].

Tak określona ewaluacja przyjmuje różny kształt, na który składają się: model i kryteria ewaluacji oraz zastosowane metody. Co jednak istotne, procedura tak zarysowanej ewaluacji (ramka 1) daleko wykracza poza samą ocenę potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych, stąd metodyka tej ewaluacji nie może być bezpośrednio adaptowana na potrzeby mechanizmu szacowania potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych. Celem ewaluacji ex ante strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji jest bowiem doskonalenie całego cyklu polityki innowacyjnej, natomiast celem mechanizmu weryfikacji danych o potencjale kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych jest sprawdzenie, na ile zapisane w inteligentnych specjalizacjach priorytety B+R+I mają zdolność generowania przyszłego wzrostu gospodarczego (i jaka ona jest), i/lub zaproponowanie alternatywnych rozwiązań.

### Ramka 1. Procedura ewaluacji ex ante strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji

- formułowanie pytań: dlaczego? (jaka wiedza dla jakich interesariuszy), co? (cele ewaluacji i pytania badawcze);
- zbieranie danych: kto? (zasoby kadrowe), jak? (metody zbierania danych), kiedy? (czas ewaluacji);
- analizę danych: jak? (metody analizy danych);
- wyciąganie wniosków: co? (wnioski i rekomendacje), kto? (dla jakich grup interesariuszy), jak? (sposób dotarcia do poszczególnych grup interesariuszy);
- przygotowanie raportu zawierającego wnioski i rekomendacje służące podniesieniu jakości i skuteczności alokacji zasobów dedykowanych systemowi innowacji.

Źródło: Roguť i Piasecki 2011.

Dlatego do budowy mechanizmu szacowania potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych bardziej przydatna może okazać się metodyka ewaluacji ex ante jednego z komponentów regionalnej strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji, jakim jest ocena programów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych, oraz metodyka ewaluacji technologii.

### **Możliwości wykorzystania metodyki ewaluacji ex ante programów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych do szacowania potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych**

Ewaluacja ex ante programów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych stawia sobie za cel ocenę korzyści osiąganych/ możliwych do osiągnięcia z publicznych inwestycji w działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną (tabela 1).

**Tabela 1. Korzyści generowane przez publiczne inwestycje w działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną**

Rodzaj korzyści	Opis
Korzyści prywatne	<ul style="list-style-type: none"> <li>wiedza: rozszerzenie bazy wiedzy, możliwość wykorzystania rezultatów z badań podstawowych, stosowanych i prac rozwojowych</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>produktywność działalności badawczo-rozwojowej sektora prywatnego, lepsze ukierunkowanie przyszłych badań, rozwój kadri i wzrost efektywności zarządzania działalnością badawczo-rozwojową, wzrost prestiżu/reputacji (<i>efekt halo</i>), rosnąca zdolność wykorzystywania rezultatów działalności badawczo-rozwojowej badań, możliwość udostępniania innym rezultatów działalności badawczo-rozwojowej</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>dochody z komercjalizacji rezultatów działalności badawczo-rozwojowej: redukcja kosztów wytwarzania dotychczasowych produktów/ usług, nowe/ ulepszone produkty/usługi, wzrost produktywności, zwiększona dynamika wzrostu, wzrost rentowności</li> </ul>
Szersze, społeczne i publiczne, korzyści	<ul style="list-style-type: none"> <li>wiedza: rozszerzenie bazy wiedzy, możliwość wykorzystania rezultatów z badań podstawowych, stosowanych i prac rozwojowych</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>produktywność działalności badawczo-rozwojowej sektora publicznego, doskonalenie infratechnologii<sup>1</sup>, lepsze ukierunkowanie przyszłych badań, rozwój umiejętności badawczych, rozwój kadri i rozwój potencjału badawczo-rozwojowego</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>upowszechnienie renty ekonomicznej: redukcja kosztów po stronie klientów/ nabywców, korzyści skali po stronie dostawców, dostępność wykwalifikowanych zespołów badawczo-rozwojowych</li> <li>upowszechnienie czystej wiedzy: wpływ wiedzy na wzrost efektywności, produktywności itd., spin-outy itp., korzyści aglomeracji, wzrost znaczenia, reputacji, marki, zmiana wizerunku itd.</li> </ul>

<sup>1</sup>Infratechnologia – termin powstały z połączenia infrastruktury i technologii, oznaczający zestaw różnorodnych metod i technik (np. naukowe i inżynierskie bazy danych, które leżą u podstaw rozwoju i wdrażania standardów branżowych, metody pomiaru i weryfikacji danych itd.) umożliwiających rozwój i efektywne wykorzystanie technologii na każdym etapie jej rozwoju.

Źródło: na podstawie Roper, Hewitt-Dundas i Love 2004.

Tak zdefiniowana ewaluacja wykorzystuje szereg instrumentów, obejmujących zarówno modele ekonometryczne, jak i studia literaturowe, oceny eksperckie, monitoring, metody wskaźnikowe i metody bibliometryczne, kompilację danych, analizę patentów, eksplorację danych, analizę sieci, studia przypadków, metody benchmarkingowe, analizę kosztów i korzyści, metody śledzenia ścieżek komercjalizacji technologii, wstępne studia wykonalności, analizę efektów zewnętrznych, modele logiczne i inne, i różne kombinacje tych metod [Ahn i Lee 2012; Bozeman i Melkers 1993; Kellogg Foundation 2004; Ruegg i Feller 2003; Ruegg i Jordan 2007].

Z punktu widzenia przydatności do budowy mechanizmu szacowania potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych najbardziej obiecujące wydają się modele logiczne, wstępne studia wykonalności i analiza efektów

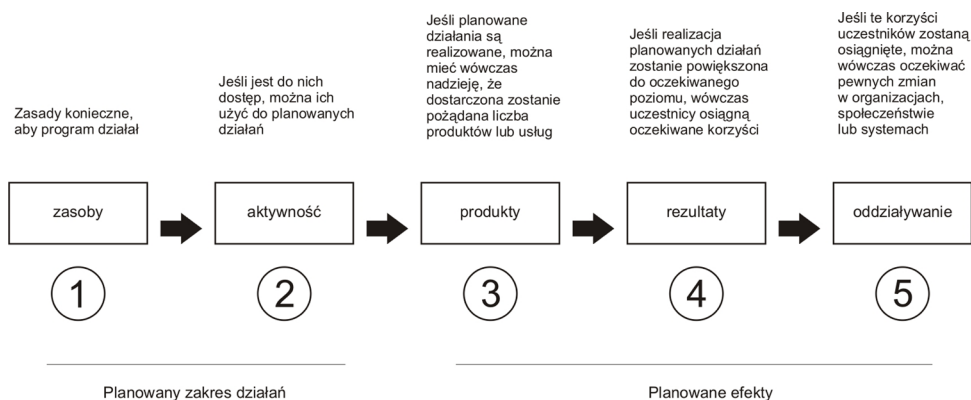
zewnątrznych, zwłaszcza że należą do instrumentów wykorzystywanych także w ewaluacji ex ante strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji.

W ewaluacji termin *model logiczny* najczęściej używany jest zamiennie z terminem *teoria programu* [Brousselle i Champagne 2011] i oznacza usystematyzowany i zwizualizowany sposób prezentacji związków i relacji między nakładami, zakresem podejmowanych działań i efektami (uzyskanymi i/lub planowanymi do uzyskania).

Podstawowa struktura modelu logicznego (por. rysunek 1) obejmuje planowany zakres prac (zasoby/nakłady, działania) i planowane efekty (produkty, rezultaty, oddziaływania) określonego przedsięwzięcia badawczo-rozwojowego i/lub innowacyjnego, gdzie:

- zasoby, zwane najczęściej nakładami, oznaczają zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe, organizacyjne i społeczne wykorzystywane na potrzeby przedsięwzięcia,
- działania oznaczają wszelkie procesy, metody, techniki, technologie, wydarzenia itd. składające się na wdrożenie przedsięwzięcia, prowadzące do uzyskania określonych efektów,
- produkty oznaczają bezpośrednie efekty przedsięwzięcia przyjmujące różne postaci,
- rezultaty oznaczają zmiany (w zachowaniu, poziomie wiedzy, umiejętnościach, funkcjonalności, efektywności itd.) pojawiające się w krótszym (do 3 lat) i średnim (do 6 lat) okresie w efekcie realizacji przedsięwzięcia,
- w dłuższym okresie (od 7 do 10 lat) pojawiają się trwalsze rezultaty określane mianem oddziaływania.

Rysunek 1. Struktura modelu logicznego



Źródło: na podstawie Kellogg 2004, s. 1.

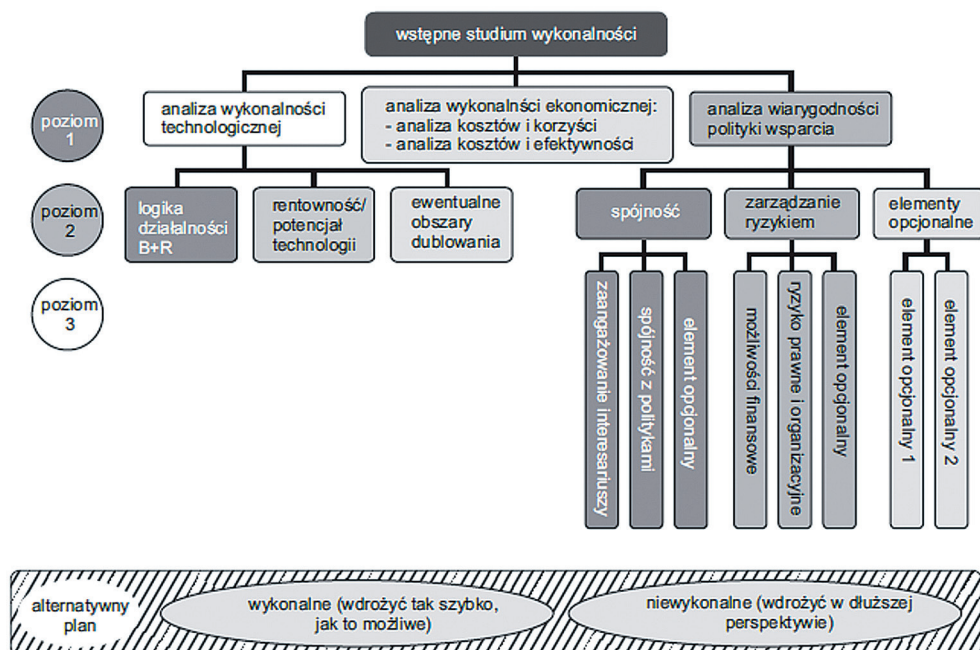
Tak zarysowany model logiczny przedstawia spójny plan działania opisujący sekwencję zdarzeń łączących potrzeby planowanego przedsięwzięcia z jego efektami, a wizualizacja planu pozwala szybciej dostrzec ewentualne mankamenty obniżające jego efektywność. Stąd 'czytanie' modelu logicznego umożliwia prześledzenie ścieżki związków przyczynowo-skutkowych. Alternatywą jest tzw. odwrotna analiza logiczna poszukująca najlepszych metod osiągnięcia pożądanych rezultatów. Taka analiza jest pomocna przy identyfikowaniu alternatyw, które wygenerują pożądane efekty, poszerzając zakres działań możliwych do wdrożenia. Ten rodzaj analizy logicznej przyjmuje postać ewaluacji konkluzywnej, gdzie identyfikacja alternatywnych rozwiązań może potwierdzić lub unieważnić analizowane przedsięwzięcie.

Drugi ze wspomnianych instrumentów, wstępne studium wykonalności [Ahn i Lee 2013], obejmuje analizę wykonalności technologicznej i ekonomicznej oraz analizę wiarygodności polityki wsparcia (rysunek 2), gdzie:

- analiza wykonalności technologicznej składa się z trzech komponentów: (i) analizy logiki działalności badawczo-rozwojowej; (ii) analizy rentowności/potencjału technologii oraz (iii) analizy ewentualnych obszarów dublowania;
- analiza logiki działalności badawczo-rozwojowej obejmuje strukturę, logikę, zasadność i wykonalność przedsięwzięcia badawczo-rozwojowego i dostarcza informacji na temat tego, na czym polega proponowane przedsięwzięcie, dlaczego jest ono zasadne, w jaki sposób doprowadzi do osiągnięcia pożądanych wyników i kim są/będą jego beneficjenci;
- analiza rentowności/potencjału technologii koncentruje się na analizie trendów i konkurencyjności technologii. Analiza trendów mierzy dojrzałość technologii pod względem inwestycji, a analiza konkurencyjności ocenia pozycję konkurencyjną danej technologii względem głównych konkurentów (technologii alternatywnych i/lub substytucyjnych). Główne metody takiej analizy to metody bibliometryczne i oceny eksperckie.



Rysunek 2. Hierarchiczna struktura wstępnego studium wykonalności programów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych



Źródło: Ahn i Lee 2013, s. 118.

Celem analizy ewentualnych obszarów dublowania jest identyfikacja działań/rezultatów zbliżonych do, lub analogicznych jak działania /rezultaty planowane w ramach analizowanego przedsięwzięcia.

Analiza wiarygodności polityki pozwala określić szanse i ryzyka, jakie wynikają dla planowanego przedsięwzięcia z szerszej polityki naukowej, technologicznej i innowacyjnej.

Analiza ekonomicznej wykonalności bazuje (głównie) na analizie kosztów i korzyści. Pełna analiza kosztów i korzyści obejmuje analizę finansową i ekonomiczną oraz ocenę ryzyka [European Commission 2008], jednak do wstępnego studium wykonalności stosuje się najczęściej uproszczoną wersję (tabela 2).

**Tabela 2. Uproszczona wersja analizy kosztów i korzyści**

Rodzaj	Element analizy kosztów i korzyści	Wyłączenie z analizy kosztów i korzyści
Wzrost korzyści	<ul style="list-style-type: none"> <li>wartość dodana wynikająca z zastosowania nowej technologii w nowych produktach</li> <li>wartość dodana wynikająca z transferu technologii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>efekty zewnętrzne w obszarze upowszechnienia wiedzy</li> <li>efekty zewnętrzne w obszarze współpracy i powiązań sieciowych</li> <li>rozwój regionalny</li> <li>wzmocnienie siły rynkowej</li> <li>wzmocnienie krajowego prestiżu</li> <li>inne efekty stymulowane</li> </ul>
Redukcja kosztów	<ul style="list-style-type: none"> <li>oszczędność kosztów w zakresie czasu i zasobów w sferze produkcji lub badań</li> <li>redukcja kosztów społecznych wynikających z klęsk żywiołowych, chorób i zanieczyszczania środowiska</li> </ul>	

Źródło: Ahn i Lee 2013, s. 120.

Rozszerzeniem tak zarysowanej analizy kosztów i korzyści jest analiza efektów zewnętrznych w obszarze wiedzy, rynku oraz współpracy i powiązań sieciowych (tabela 3).

**Tabela 3. Rodzaje efektów zewnętrznych wpływających na ewaluację ex ante kosztów i korzyści działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjne**

Rodzaj efektów zewnętrznych	Opis
Efekty zewnętrzne w obszarze upowszechnienia wiedzy	Wiedza wygenerowana przez jeden podmiot jest wykorzystywana przez inne bez pełnej kompensaty finansowej (inżynieria wsteczna w zakresie produktów; publikacje, ujawnione patenty, mobilność pracownika naukowo-badawczego itd.)
Rynkowe efekty zewnętrzne	Dynamika rynku powoduje, że niektóre korzyści, wynikające z własnej działalności badawczo-rozwojowej przenoszą się na innych uczestników rynku, np. ceny nowych lub ulepszonych produktów nie uwzględniają całości kosztów związanych ze zmianą jakości, funkcjonalności itd. nowego procesu/produktu; spadek kosztów produkcji uzyskany w efekcie działalności badawczo-rozwojowej powoduje spadek cen sprzedaży, z korzyścią dla klienta
Efekty zewnętrzne w obszarze współpracy i powiązań sieciowych	Efekty te pojawiają się wtedy, gdy rynkowa wartość rozwijanej technologii jest rosnącą funkcją rozwoju szeregu technologii powiązanych z rozwijaną technologią. Może to prowadzić do koordynacji wysiłków badawczo-rozwojowych i pojawienia się masy krytycznej pozwalającej rentę ekonomiczną

Źródło: na podstawie Ahn Lee 2013.

Analizę kosztów i korzyści rozszerzają dalej takie instrumenty, jak np. ocena konkurencyjności produktu czy ocena ryzyka wdrożeniowego.

## **Możliwości wykorzystania metodyki ewaluacji technologii do szacowania potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych**

Ewaluacja technologii to zestaw zasad, metod, technik i narzędzi pozwalających na ciągły, efektywny pomiar potencjalnej wartości technologii (technicznej, rynkowej i uwzględniającej stopień zaspokojenia potrzeb konsumenckich) oraz jej wpływu na konkurencyjność i rentowność firmy (ramka 2).

### **Ramka 2. Ewaluacja technologii. Podstawowe definicje**

- Ewaluacja technologii to rodzaj badań strategii działań, które systematycznie analizują, jakie konsekwencje dla społeczeństwa może mieć wdrożenie, rozszerzenie lub modyfikacja technologii. Nacisk kładziony jest na te konsekwencje, które są niezamierzone, pośrednie lub opóźnione.
- Ewaluacja technologii jest próbą stworzenia systemu wczesnego ostrzegania w celu wykrycia, kontroli i ukierunkowania zmian technologicznych i rozwoju, tak aby zmaksymalizować dobro publiczne przy jednoczesnej minimalizacji publicznego ryzyka.
- Ewaluacja technologii jest formą badania strategii działań, zapewniającego decydentom zrównoważone oceny. W idealnym świecie jest to system polegający na zadawaniu właściwych pytań i uzyskiwaniu właściwych i terminowych odpowiedzi. Identyfikuje zagadnienia związane ze strategią działań, ocenia wpływ alternatywnych kierunków działania i przedstawia wyniki. Jest to metoda analizy, która systematycznie ocenia charakter, znaczenie, stan i zalety programu technologicznego.
- Ewaluacja technologii to proces składający się z analizy osiągnięć technologicznych i ich skutków oraz dyskusji na podstawie tych analiz. Ewaluacja technologii winna dostarczać informacji, które mogą pomóc uczestniczącym podmiotom w opracowaniu ich strategii oraz określić przedmioty dalszej analizy ewaluacji technologii.

Źródło: na podstawie Bakoruos 2000.

Istnieje wiele różnych procedur ewaluacji technologii [np. Barysienė 2012; Discontools Project 2012a], ale standardowy proces obejmuje (najczęściej) siedem kroków (tabela 4) opartych na szeregu metod/instrumentów.

**Tabela 4. Podstawowe etapy procesu ewaluacji technologii**

Rodzaj efektów zewnętrznych	Opis
Krok 1: Ustanowienie zespołu dla przeprowadzenia oceny wstępnej	<p>Zespół zazwyczaj składa się z 3 do 10 osób. Głównym zadaniem zespołu jest identyfikacja wszystkich czynników dotyczących nowej technologii, takich jak korzyści finansowe, konkurencyjność, wpływ na całą działalność przedsiębiorstwa. Pierwszym celem jest ustalenie zasadności nowego produktu (rynek). Stąd zadaniem zespołu jest dokonanie wstępnej ewaluacji proponowanej technologii pod względem wyżej wymienionych czynników, opartej na dostępnej informacji ilościowej (np. wcześniejsze wdrożenia) lub, jeśli nie ma innej możliwości, subiektywnej oceny eksperckiej. Wszystkie założenia i szacunki ilościowe winny być zapisane jako standardy kontroli dla przyszłych działań.</p> <p>Możliwe techniki to burza mózgów, technika zwana <i>Idea Advocate</i> i analiza okazji</p>
Krok 2: Wybór lub odrzucenie proponowanej technologii na podstawie ewaluacji wstępnej przeprowadzonej na etapie kroku 1	Ten etap może bazować na technikach analogicznych, jak techniki wykorzystane na etapie kroku 1
Krok 3: Zidentyfikowanie obszarów wymagających dodatkowych informacji oraz źródeł pozyskania owych danych	<p>Rozszerzenie zespołu dokonującego wstępnej oceny o dodatkowych ekspertów/ konsultantów technicznych</p> <p>Sugerowane metody/techniki to Delphi, ocena kreatywności i analiza okazji</p>
Krok 4: Porównanie nowych informacji wynikających z kroku 3 z informacjami analizowanymi przy podejmowaniu decyzji wstępnej (krok 1)	Sugerowane metody/techniki to diagram Venna i analiza klastrowa
Krok 5: Ocena odchyień/rozbieżności wykrytych na etapie kroku 4 i ich wpływu na przyszłą rentowność technologii	<p>Określenie obszaru możliwych <i>konfliktów</i> z innymi już rozwijanymi i/lub planowanymi technologiami, procesami, produktami itd.</p> <p>Sugerowane metody/techniki to diagram Venna, analiza czynnikowa, analiza klastrowa i dendrogram</p>
Krok 6: Zakończenie procesu lub jego kontynuacja polegająca na powtórzeniu kroków od trzeciego do piątego	Sugerowane metody/techniki to <i>Idea Advocate</i> , Delphi, dendrogram, odwrócona burza mózgów
Krok 7: Szczegółowa ewaluacja oparta na następujących kryteriach: (i) cele, strategię, procedury, wartości; (ii) marketing; (iii) wymagania/zasoby finanse i (iv) zasoby i możliwości produkcyjne	Aдекватne metody/techniki to macierze, listy kontrolne, arkusze kalkulacyjne, analizy przepływów itd.

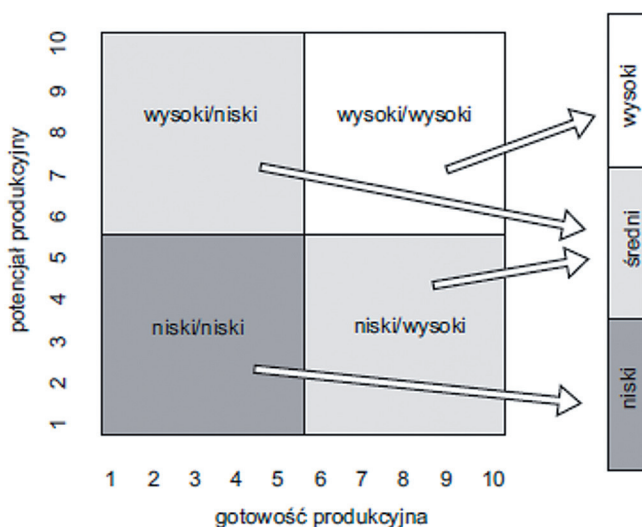
Źródło: na podstawie Bakouros 2000.

Do metod ewaluacji technologii należą także nieustrukturyzowane oceny eksperckie, modele ekonomiczne i programowanie matematyczne, metody oparte na

sztucznej inteligencji i rozmytej logice, metody optymalizacji portfolio, analizy decyzyjne itd. [Bakouros 2000; Discontools Project 2012b; Hua, Noble i Sato 2007].

Przykładem najprostszej analizy decyzyjnej jest metoda punktowa polegająca na wyborze szeregu czynników/kryteriów ewaluacji i nadaniu im określonej wartości liczbowej (przyporządkowanie każdemu z czynników określonej liczby punktów). Łączna ocena punktowa technologii stanowi sumę lub iloczyn poszczególnych ocen (rysunek 3).

**Rysunek 3. Przykład punktowego modelu ewaluacji technologii. Matryca potencjału produkcyjnego i gotowości produkcyjnej**



Źródło: Bandarian 2007, s. 76.

Innym przykładem analizy decyzyjnej jest analiza marginalna oparta na metodzie podziałów i ograniczeń [Hua, Noble i Sato 2007]. Celem takiej analizy jest opracowanie ścieżki decyzyjnej, uwzględniającej z jednej strony określone argumenty /kryteria wyboru technologii, z drugiej zaś – uzasadnienie podejmowanego ryzyka, przy czym kryteria wyboru technologii mogą obejmować jej perspektywiczność, obszary potencjalnych zastosowań, wielkość rynku, poziom dojrzałości technologicznej i produkcyjnej, potencjał generowania przychodów, zakres ochrony i profity płynące z ochrony własności intelektualnej, poziom innowacyjności produktu, reputację itd. [Åstebro 2003; Hall i Khan 2003; Hua, Noble i Sato 2007; Mitropoulos i Tatum 2000].

Mniej standardowe kryteria to [Amara i in. 2004]:

- niepewność technologiczna, oznaczająca stopień, w jakim rozwój produktów/procesów produkcji wymaga tworzenia nowej wiedzy, stanowiącej poważne wyzwanie. Im większa potrzeba tworzenia nowej wiedzy, tym wyższy poziom radykalności innowacji. Miarą potrzeby tworzenia nowej wiedzy może być wielkość nakładów na własną działalność badawczo-rozwojową firm, związaną z rozwojem innowacji;
- doświadczenie techniczne oznaczające stopień, w jakim rozwój produktów/procesów produkcji wiąże się z koniecznością posiadania kwalifikacji/kompetencji (także do obsługi nowych maszyn/urządzeń), których w firmie brakuje. Im większa potrzeba pozyskania nowej wiedzy (kształcenie, doksztalcanie, przekwalifikowanie i zakup nowych maszyn i urządzeń), tym wyższy poziom radykalności innowacji. Miarą potrzeby pozyskania nowej wiedzy mogą być np. koszty pozyskania/zatrudnienia nowych pracowników o profilu kwalifikacji niezbędnym do rozwoju innowacji, koszty szkolenia pracowników związane z rozwojem innowacji, koszty wdrożenia nowych technologii, nieużywanych dotychczas przez firmę itd.;
- doświadczenie biznesowe oznaczające stopień, w jakim rozwój produktów/procesów produkcji wymaga tworzenia nowej wiedzy potrzebnej do rozwoju i wdrożenia nowych praktyk biznesowych (rozwoju innowacji organizacyjnej). Im większa potrzeba tworzenia takiej wiedzy, tym wyższy poziom radykalności innowacji. Miarą potrzeby tworzenia nowej wiedzy mogą być np. koszty zmiany/zdefiniowania całkowicie nowych strategii marketingowych, koszty zmiany dostawców itd.;
- koszty wdrożenia technologii, oznaczające stopień, w jakim rozwój produktów/procesów produkcji wymaga inwestycji w zakup nowych maszyn/urządzeń. Im wyższe koszty pozyskania wiedzy ucieleśnionej w nowych maszynach/urządzeniach, tym wyższy poziom radykalności innowacji.

Przykładem bardziej kompleksowej metody ewaluacji technologii są różne wersje *Strategicznego Programu Ewaluacji Technologii STEP*. Istotą tej metody jest ocena potencjału komercyjnego technologii z perspektywy obszarów technologii, rynku i regulacji prawnych [Bandarian 2007; Muir 1998], przy czym:

- Ocena obszarów technologii obejmuje ewaluację samej technologii, jak i procesu. Celem ewaluacji technologii/ produktu jest ustalenie, jak technologia działa i czy ma potencjał realizacji planowanego celu, a podstawowe pytania ewaluacyjne odnoszą się do tego, czy dana technologia jest w stanie osiągnąć pożądane rezultaty; jak działa dana technologia; czy jest skomplikowana i w jakim stopniu; na jakich podstawach /koncepcjach oparty jest dany proces; czy istnieją jakiegokolwiek czynniki ograniczające skuteczność danej technologii. Celem ewaluacji procesu jest natomiast określenie: (1) poziomu radykalności czy przełomowości danej technologii (technologia

przełomowa zmienia całą strukturę rynku, niejednokrotnie eliminując inne, konkurujące technologie, lub tworzy zupełnie nową technologiczną niszę/obszar); (2) możliwości wkomponowania technologii w istniejące procesy produkcji /eksploatacji, zwłaszcza z punktu widzenia kosztów adaptacji /wdrożenia; (3) zakresu przetestowania na małą skalę danej technologii przed pełną modernizacją istniejących procesów i (4) oceny zdolności produkcyjnych warunkujących wdrożenie nowej technologii.

- Ocena rynku obejmuje ewaluację ekonomiczną, ewaluację rynku i ewaluację postrzegania. Celem ewaluacji ekonomicznej jest oszacowanie kosztów (prace rozwojowe, budynki, budowle, wymagane pozwolenia, maszyny/urządzenia, kadry, zaopatrzenie itd.) i korzyści, przy założeniu, że koszty/korzyści obejmują także koszty środowiskowe i społeczne. Celem ewaluacji rynku jest identyfikacja i ocena popytu rynkowego na daną technologię, włączając identyfikację nisz rynkowych, określenie poziomu unikalności technologii, identyfikację grup odbiorców, określenie wielkości niszy, identyfikację ilości i siły konkurentów itd. Celem ewaluacji postrzegania jest ustalenie sposobu postrzegania technologii i jej poziomu atrakcyjności dla użytkowników.
- Ocena regulacji prawnych/polityk ma celu określenie ich siły i sposobu wpływu na proces rozwoju i wdrożenia technologii.

## **Podsumowanie. Zakres adaptacji metodyki ewaluacji technologii do szacowania potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych**

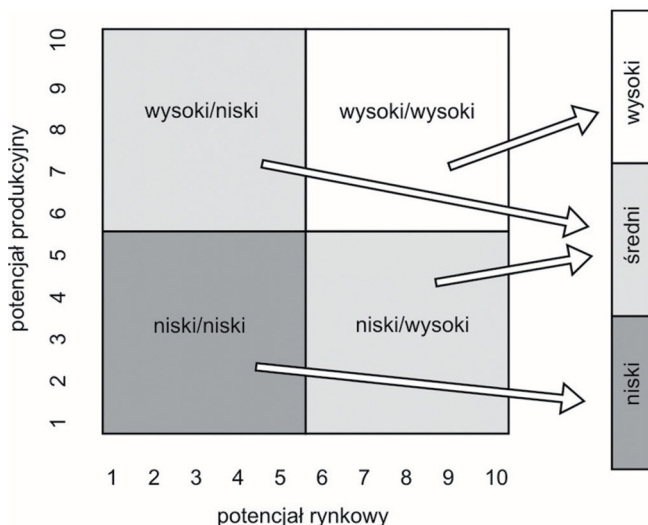
Powyższy przegląd wskazuje, że zarówno ewaluacja ex ante programów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych, jak i ewaluacja technologii wykorzystują różnorodne metody charakteryzujące się różnym stopniem trudności i złożoności, i różnym poziomem czasochłonności.

Jednak, adaptując wyżej opisany dorobek ewaluacji, mechanizm szacowania potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych może przyjąć postać matrycy dwuwymiarowej (rysunek 4), gdzie jednym z wymiarów jest potencjał rynkowy, drugim zaś potencjał produkcyjny, przy czym:

- na potencjał rynkowy będą się składać:
  - wielkość i zasięg rynków stojących przed technologią (liczba i wielkość nisz rynkowych, dynamika rozwoju rynków, zróżnicowanie produktu itd.),
  - wrażliwość rynków na zmiany technologiczne (zmiany popytu jako pochodna zmian technologicznych produktu),

- potencjał eksportowy,
- powszechność zastosowań technologii,
- unikalność technologii /zagrożenie ze strony technologii substytucyjnych,
- bariery dla powielania i imitacji technologii,
- poziom akceptacji społecznej dla technologii.
- na potencjał produkcyjny będą się składać:
  - zasoby produkcyjne (dostęp do budynków, budowli, maszyn, urządzeń itd.),
  - kompetencje technologiczne (dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej, dysponującej zasobem wiedzy, doświadczenia, umiejętności niezbędnych do rozwoju /wdrożenia technologii),
  - kompetencje biznesowe (elastyczne praktyki biznesowe, organizacyjne i marketingowe niezbędne do komercjalizacji technologii),
  - zasoby finansowe (dostęp do kredytów, funduszy podwyższonego ryzyka, rynków finansowych, ochrony inwestora itd.),
  - zaplecze badawczo-rozwojowe niezbędne do rozwoju technologii,
  - koszty wdrożenia technologii,
  - infrastruktura wsparcia biznesu (dostęp do niezbędnych usług konsultingowych, szkoleniowych, prawnych itp.).

**Rysunek 4. Matryca potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych**



Źródło: opracowanie własne.



Sam potencjał kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych będzie poddany ocenie eksperckiej, opartej na skali od 1 do 10, gdzie 1 będzie oznaczać bardzo niski poziom a 10 – bardzo wysoki, zastosowanej do oceny każdego z dwóch powyższych wymiarów (rynkowego i produkcyjnego). Finalna ocena punktowa każdego z tych wymiarów będzie średnią ocen dokonanych przez poszczególnych ekspertów, a wyniki oceny przedstawione będą w postaci czteropolowej macierzy potencjału kierunków badań naukowych, technologii i obszarów technologicznych.

## Bibliografia

Acemoglu D., Aghion P., Zilibotti F. (2006), *Distance to frontier, selection, and economic growth*, "Journal of the European Economic Association" z. 4 (1), ss. 37–74.

Ahn S-J., Lee J.B. (2013), *Ex ante evaluation framework for R&D program: Exercises from Korea Government*, "International Journal of Innovation, Management and Technology", z. 4(1), ss. 117–121.

Amara N., Landry R., Becheikh N., Ouimet M. (2004), *Radical innovations in traditional manufacturing industries*, [online] [www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=2359&cf=16](http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=2359&cf=16), dostęp: 15 maja 2014.

Ancarani V. (2009), *Policies at the technological frontier. Europe and us: The follower's trap or divergent trajectories?*, [online] [www.allacademic.com/one/isa/isa09/index.php?cmd=isa09\\_search&offset=0&limit=5&multi\\_search\\_search\\_mode=publication&multi\\_search\\_publication\\_fulltext\\_mod=fulltext&textfield\\_submit=true&search\\_module=multi\\_search&search=Search&search\\_field=title\\_idx&fulltext\\_search=Policies+at+the+Technological+Frontier+in+Europe++Trap+of+the+Follower+or+Divergent+Trajectories](http://www.allacademic.com/one/isa/isa09/index.php?cmd=isa09_search&offset=0&limit=5&multi_search_search_mode=publication&multi_search_publication_fulltext_mod=fulltext&textfield_submit=true&search_module=multi_search&search=Search&search_field=title_idx&fulltext_search=Policies+at+the+Technological+Frontier+in+Europe++Trap+of+the+Follower+or+Divergent+Trajectories), dostęp: 15 maja 2014.

Åstebro T. (2003), *Key success factors for R&D project commercialization*, [online] <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=D84F7EE30642F24A65DFA95884026C26?doi=10.1.1.122.4818&rep=rep1&type=pdf>, dostęp: 15 maja 2014.

Athey G., Nathan M., Webber C. (2007), *What role do cities play in innovation, and to what extent do we need city-based innovation policies and approaches?*, "NESTA Working Paper" 01/June.

Bakouros Y. (2000), *Technology evaluation*, [online] [http://www.adi.pt/docs/innoregio\\_tech\\_evaluation.pdf](http://www.adi.pt/docs/innoregio_tech_evaluation.pdf), dostęp: 19 czerwca 2014.

Bandarian R. (2007), *Evaluation of commercial potential of a new technology at the early stage of development with fuzzy logic*, "Journal of Technology Management & Innovation", z. 2(4), ss. 73–85.

Barysienė J. (2012), *A multi-criteria evaluation of container terminal technologies applying the Copras-g method*, "Transport", z. 27(4), ss. 364–372.

Bozeman J., Melkers J. (red.) (1993), *Evaluating R&D impacts: Methods and practices*, Springer Science+Business Media, New York.

Brousselle A., Champagne F. (2011), *Program theory evaluation: Logic analysis*, "Evaluation and Program Planning", z. 34, ss. 69–78.

Capello R., Caragliu A., Nijkamp P. (2009), *Territorial Capital and Regional Growth: Increasing Returns in Cognitive Knowledge Use*, [online] [www.tinbergen.nl/discussionpapers/09059.pdf](http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/09059.pdf), dostęp: 23 kwietnia 2016.

Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, "Administrative Science Quarterly", z. 35 (1), ss. 128–152.

Discontools Project (2012a), *A review of existing approaches to the identification, evaluation and selection of New Technologies which could be applied to the Animal Health sector*, [online] [www.discontools.eu/upl/1/default/doc/RevWP4MethoFinal20120105.pdf](http://www.discontools.eu/upl/1/default/doc/RevWP4MethoFinal20120105.pdf), dostęp: 2 maja 2017.

Discontools Project (2012b), *A methodology for identification and evaluation of New Technologies in Animal Health*, [online] [www.discontools.eu/Workgroups/Group/30](http://www.discontools.eu/Workgroups/Group/30), dostęp: 2 maja 2017.

European Commission (2004), *Evaluating EU activities. A practical guide for the Commission services*, European Communities, Luxembourg.

European Commission (2006), *Constructing regional advantage: principles – perspectives – policies*, [online] [www.dime-eu.org/files/active/0/regional\\_advantage\\_FINAL.pdf](http://www.dime-eu.org/files/active/0/regional_advantage_FINAL.pdf), 2 maja 2017.

European Commission (2008), *Przewodnik do analizy kosztów i korzyści projektów inwestycyjnych. Fundusze strukturalne, Fundusz Spójności oraz Instrument Przedakcesyjny. Raport końcowy*, [online] <https://poig.parp.gov.pl/files/74/108/255/3948.pdf>, dostęp: 14 marca 2016.

European Commission (2014), *Guidance on Ex Ante Conditionalities for the European Structural and Investment Funds. Part II*, [online] [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/eac\\_guidance\\_esif\\_part2\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/eac_guidance_esif_part2_en.pdf), dostęp: 5 maja 2017.

European Commission (2017), *Strengthening Innovation in Europe's Regions: Strategies for resilient, inclusive and sustainable growth*, COM(2017) 376 final.

Fu X. (2007), *Foreign direct investment, absorptive capacity and regional innovation capabilities: Evidence from China*, [online] [www.oecd.org/dataoecd/44/23/40306798.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/44/23/40306798.pdf), dostęp: 3 maja 2017.

Hall B.H., Khan B. (2003), *Adoption of new technology*, "NBER Working Paper Series", National Bureau of Economic Research, Cambridge.

Hollanders H., Es-Sadki N. (2017), *Regional Innovation Scoreboard 2017*, European Union.

Hua K., Noble T.J., Sato Z. (2007), *Marginal analysis guided technology evaluation and selection*, [www.icpr19.cl/mswl/Papers/224.pdf](http://www.icpr19.cl/mswl/Papers/224.pdf), dostęp: 12 maja 2017.

Kellogg Foundation (2004). *Logic model development guide*, W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek.

Lengrand L. & Associés (2006), *Smart innovation: A Practical Guide to Evaluating Innovation Programmes*, ECSC-EC-EAEC, Brussels-Luxembourg.

Lewis-Beck M.S., Bryman A., Futing Liao T. (2004), *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*, DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412950589.n1031>, dostęp: 13 kwietnia 2017.

Mahroum S., Huggins R., Clayton N., Pain K., Taylor P. (2008), *Innovation by Adoption. Measuring and mapping absorptive capacity in UK nations and regions*, NESTA, London.

McCann P., Ortega-Argilés R. (2011), *Smart specialisation, regional growth and applications to EU cohesion policy*, [online] [http://ipts.jrc.ec.europa.eu/docs/s3\\_mccann\\_ortega.pdf](http://ipts.jrc.ec.europa.eu/docs/s3_mccann_ortega.pdf), dostęp 17 maja 2017.

Ministerstwo Rozwoju (2016), *Przegląd regionalny Polski 2016*, [online] <https://www.mr.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/zarzadzanie-rozwojem-kraju/krajowe-observatorium-terytorialne/raporty-opracowania-i-ekspertyzy/>, dostęp: 5 maja 2017.

Mitropoulos P., Tatum C.B. (2000), *Forces driving adoption of new information technologies*, "Journal of Construction Engineering and Management", z. 126(5), ss. 340–348.

Muir R. (1998), *Managing technology for profit*, [online] <http://www.pepvc.com/menu/iv-managetechn.htm>, dostęp: 9 maja 2017.

OECD (2001), *Territorial outlook. Territorial economy*, OECD Publishing, Paris.

Rogut A., Piasecki B. (2011), *Podręcznik ewaluatora projektów foresight*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.

Roper S., Hewitt-Dundas N., Love J.H. (2004), *An ex ante evaluation framework for the regional benefits of publicly supported R&D projects*, "Research Policy" z. 33, ss. 487–509.

Ruegg R., Feller I. (2003), *A toolkit for evaluating public R&D investment models, methods, and findings from ATP's first decade*, U.S. Department of Commerce, Technology Administration, National Institute of Standards and Technology.

Ruegg R., Jordan G. (2007), *Overview of evaluation methods for R&D programs. A directory of evaluation methods relevant to technology development programs*, U.S. Department of Energy.

Todorova G., Durisin B. (2003), *The concept and the reconceptualisation of absorptive capacity: Recognizing the value*, "Working Paper" z. 95/03, SDA Bocconi.

van den Bosch F.A.J., van Wijk R., Volberda H.W. (2003), *Absorptive capacity: Antecedents, models and outcomes*, [online] [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=411675](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=411675), dostęp: 12 kwietnia 2014.

Vandenbussche J., Aghion P., Meghir C. (2004), *Distance to Technological Frontier and Composition of Human Capital*, [online] [www.merit.unimaas.nl/workshop/aghion.pdf](http://www.merit.unimaas.nl/workshop/aghion.pdf), dostęp: 12 kwietnia 2014.

World Bank Group (2015), *W kierunku innowacyjnej Polski: Proces przedsiębiorczego odkrywania i analiza potrzeb przedsiębiorstw w Polsce*, [online] <http://www.worldbank.org/pl/country/poland/publication/entrepreneurial-discovery-process-poland>, dostęp: 9 maja 2017.

---

# Modele biznesowe i przedsiębiorczość międzynarodowa



---

**Rafał Bołoz** | rafalboloz@vp.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych,  
Katedra Handlu Zagranicznego

## Modele biznesu – istota, elementy i klasyfikacje

### Business Models: the Essence, the Elements and Classifications

**Abstract:** The aim of the article is to present a variety of perspectives and research approaches business models used by the most important Scholars of this paradigm in recent years. Overview includes an analysis of the literature in terms of origin, terminologies, classifications and components business models. The aim of the article is also to present common areas for different approaches in the concepts of business models.

**Key words:** Business model

**JEL codes:** M00

## Wprowadzenie

Współcześnie modele biznesu (MB), zarówno w przestrzeni praktycznej (biznesowej), jak również teoretycznej (naukowej), cieszą się dużym zainteresowaniem. MB swoją uwagę zawdzięcza zaskakującym efektom ekonomicznym firm, które zastosowały innowacyjne modele biznesu. Przykładami sukcesów są m.in.: Google, Apple, Facebook czy Dropbox.

Obecnie, w światowej literaturze naukowej z zakresu zarządzania, model biznesu ma postać paradygmatu. Warto w tym miejscu podkreślić, że zapoczątkowany nurt teoretyczny ma charakter wielowymiarowy, tzn. jest zbudowany z wielu koncepcji badawczych, ujmujących model biznesu z różnych perspektyw. Wielość podejść implikuje konieczność ich uporządkowania. Stąd, celem niniejszego artykułu jest przegląd głównych koncepcji teoretycznych w zakresie terminologii, klasyfikacji i elementów składowych modeli biznesu, prezentowanych przez najważniejszych badaczy tego nurtu ostatnich lat. Celem opracowania jest również

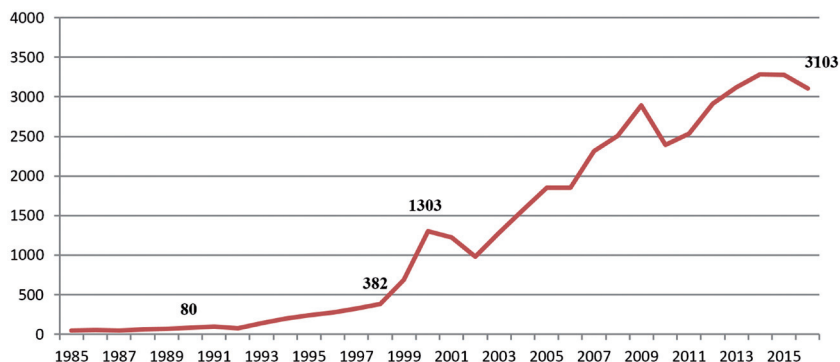


wskazanie wspólnych obszarów dla różnych podejść w koncepcjach modeli biznesu. Aby zrealizować postawione cele, w artykule zastosowano następujące metody badawcze: studia literaturowe oraz kwerendę internetową.

## Perspektywy badawcze modeli biznesu – geneza, ujęcia i definicje

Mimo, iż to na lata 90. XX w. przypada duży wzrost zainteresowania naukowców oraz praktyków tematyką modeli biznesu, pojęcie MB zostało pierwszy raz użyte ponad 30 lat wcześniej. Termin „model biznesu” został użyty pierwszy raz w 1957 r. przez Bellmana, Clarka, Malcolma, Crafta i Riccardiego [1957] w kontekście symulacji i modeli matematycznych. Jednak w latach 90. MB nabrał innego znaczenia. Model biznesu pierwotnie dotyczył firm z branży nowoczesnych technologii informacyjnych, które pojawiły się na fali tzw. drugiej rewolucji przemysłowej [Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska i Witek-Hajduk 2008]. Jabłoński [2015] pisze o modelach biznesowych w kategorii fenomenu współczesnego zarządzania. Stąd też tak duże zainteresowanie tym obszarem wśród naukowców na przestrzeni ostatnich lat. O wzmożonym zainteresowaniu badaczy tematyką modeli biznesu, świadczy również wyraźny wzrost liczby publikacji od połowy lat 90 (rysunek 1). Dla przykładu, w 1990 r. liczba publikacji, w których pojawiło się pojęcie *business model* wyniosła 80, natomiast już w 1998 r. pojawiło się 382 publikacji, a w 2000 r. aż 1303 [Business Source Complete 2017]. Warto zwrócić uwagę, że do dnia dzisiejszego liczba publikacji z pojęciem *business model* przyjmuje tendencję wzrostową od 1992 r. –nieprzerwanie z niewielkimi wahaniami.

**Rysunek 1. Liczba publikacji z pojęciem business model w bazie Business Source Complete w latach 1985–2016**



Źródło: opracowanie własne.

W polskiej i zagranicznej literaturze naukowej dotyczącej modeli biznesu nie istnieje jedno uniwersalne podejście do definicji, klasyfikacji czy elementów konstytuujących MB. Dotyczy to również innych aspektów MB. W konsekwencji spotykamy się z wieloma ujęciami i koncepcjami tego zagadnienia [Zott, Amit i Massa 2010].

Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska i Witek-Hajduk [2008 na podstawie przeglądu literatury zwracają uwagę, że naukowcy zajmujący się tematyką MB prowadzą badania z trzech perspektyw:

**10.** Pierwsze podejście sprowadza się do poszukiwania koncepcji uniwersalnej, której zastosowanie ma dotyczyć wszystkich modeli biznesu.

**11.** Druga perspektywa jest ukierunkowana na rozpoznanie różnych modeli biznesu występujących w gospodarce, od tych typowych, po specyficzne i trudne do uchwycenia.

**12.** Ostatnie ujęcie to perspektywa mikro. Naukowcy w tym przypadku zawężają obszar badawczy do jednego rodzaju przedsiębiorstwa. Na tym poziomie opracowywane są szczegółowe opisy konkretnych MB oraz *case study*.

Grzywa [2015] stwierdza, że rozważania nad modelami biznesu w naukach o zarządzaniu są prowadzone na trzech płaszczyznach: perspektywa wyborów (rozumiana jako logika działania przedsiębiorstwa), perspektywa działań podejmowanych przez organizację (pojmowana jako system działań ukierunkowanych na tworzenie wartości) oraz perspektywa normatywna (ujmowanie MB w kategoriach holistycznego wzorca).

Na podstawie przeglądu literatury Zott, Amit i Massa [2011] wyszczególnili cztery podstawowe nurty koncepcji modeli biznesu: (A) MB rozumiany jako nowy, odrębny obiekt analizy; (B) Modele biznesu wykorzystujące systemowe podejście do opisu, w jaki sposób firma generuje zyski; (C) MB utożsamiane z działaniami firmy, wpływającymi na konceptualizację proponowanych modeli biznesu; (D) MB ukierunkowane na wyjaśnienie sposobu tworzenia wartości przez organizację.

Z kolei Morris [2005] wskazuje, że definicje modeli biznesu możemy podzielić na 3 kategorie: ekonomiczne, operacyjne, strategiczne. Badacz ujmuje te kategorie w formie hierarchii. Przechodząc z podejścia ekonomicznego, przez operacyjne, po strategiczne, precyzja opisu MB staje się pełniejsza. Najprostsze ujęcie modelu biznesu w wymiarze ekonomicznym jest rozumiane jako „logika generowania zysków” [Morris 2005, s. 727]. Podejście operacyjne odzwierciedla architekturę firmy ukierunkowaną na tworzenie wartości. Na poziomie strategicznym, w MB uwypukla się dodatkowo takie elementy, jak pozycja rynkowa, znaczenie sieci, interakcja poza granicami firmy, przewagi konkurencyjne.

Podejście George’a i Bock’a [2010] do tematyki modeli biznesu jest mocno osadzone w koncepcjach zarządzania. Według autorów, różne pojęcia MB są wypadkową

takich obszarów, jak: (1) projektowanie organizacji; (2) podejścia zasobowego w organizacji; (3) podejścia narracyjnego i *sensemaking*; (4) technologii i stosowanych innowacji; (5) perspektywy możliwości organizacji; (6) podejścia transakcyjnego. Warto jednak zwrócić uwagę, że podawane przez George'a i Bock'a niektóre przykłady definicji przyporządkowanych do przedstawionych obszarów, nawiązują w swej treści do koncepcji tworzenia wartości czy rozumienia MB jako logiki działania przedsiębiorstwa. Koncepcja wartości jest zatem często przywoływana przez naukowców w kontekście modeli biznesowych [Zott, Amit i Massa 2011; Morris 2005; Grzywa 2015]. Punktem odniesienia koncepcji jest szkoła zasobowa, intensywnie rozwijana w latach 80. i 90. XX w. na gruncie zarządzania strategicznego [Wach 2012], która *de facto* równie często jak perspektywa wartości pojawia się w teorii modeli biznesu.

Zott, Amit i Massa [2010] na podstawie przeglądu literatury wyszczególnili pojmowanie modeli biznesu przez wybranych, wiodących badaczy tego obszaru. I tak, według Stewarta i Zhao MB jest pewnego rodzaju deklaracją. Applegate, Weil i Witalle definiują MB jako opis działalności. Dla Dubossona-Torbaya, Osterwaldera, Pigneur'a i Timmersa MB to architektura<sup>1</sup>, a dla Brousseau'a i Penarda jest pewnego rodzaju wzorcem/szablonem. Jako zestaw elementów/zbiór rozumieją MB Seelos i Mair [za: Zott, Amit i Massa 2010, s. 5].

Analizując literaturę i prezentowane podejścia do definicji modeli biznesu można zauważyć pewną zależność. Przedstawione rodzaje definicji w zdecydowanej większości sprowadzają się do wyjaśniania MB z perspektywy endo- i egzogenicznej. Do definicji endogenicznych zaliczymy wszystkie te, które traktują MB jako logikę działania, mechanizm generowania zysków/przychodów, ale również takie, które postrzegają MB jako system, architekturę firmy oraz instrument tworzenia wartości. Podejście egzogeniczne charakteryzuje głównie definicje wychodzące z paradygmatu strategii organizacji, ujmujące holistycznie model biznesu, to znaczy internalizujące wewnętrzne i zewnętrzne (poza *stricte* organizacyjnymi) elementy konstytuujące MB (zob. tabela 1). W artykule tym warto zaproponować własną definicję modelu biznesu: **Model biznesu** to system, który został tak zaprojektowany, aby swoją konstrukcją umożliwiał osiąganie przewagi konkurencyjnej oraz założonych efektów ekonomicznych, jednocześnie gwarantując organizacji odpowiednią dynamikę rozwoju.

<sup>1</sup> Warto wspomnieć, że w zależności od publikacji, wymienieni autorzy inaczej definiują pojęcie MB. Dla przykładu, Osterwalder i Pigneur w pracy: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* posługują się definicją nawiązującą do generowania wartości przez firmę (zob. tabela 1, Osterwalder i Pigneur). Należy podkreślić, że zjawisko to dotyczy również innych badaczy.

Tabela 1. Wybrane definicje modeli biznesu

Autor	Definicja	Perspektywa definicji			
		Endogeniczne			Egzogeniczne
		Logika/opis	System	wartość	
Aufah i Tucci [2003]	MB to przyjęta przez określoną firmę metoda uzyskiwania dochodów w długim okresie.	X			
Tecee [2010]	MB odpowiada na pytanie, w jaki sposób firma dostarcza wartości klientom i jak przekształca płatności w zyski.	X		X	
Zott i Amit [2001]	System współzależnych działań, który wykracza poza firmę, rozciągając jej granicę.		X		X
Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska i Witek-Hajduk [2008]	MB to narzędzie koncepcyjne składające się z elementów i relacji między nimi, razem tworzące logikę działania firmy. MB to również opis proponowanych wartości wraz z zasobami, procesami oraz relacjami zewnętrznymi organizacji.	X		X	X
Osterwalder i Pigneur [2010]	MB przedstawia, jak organizacja tworzy, przechwytyje i dostarcza wartości.			X	
Gassmann (2013)	Model biznesu opisuje jak działa magia przedsiębiorczości organizacji, w oparciu o jego poszczególne części i elementy.	X			
Casadesus-Masanell i Ricart [2010]	MB to logika działania firmy, w jaki sposób tworzy wartość dla interesariuszy.	X		X	
Mahadevan [2010]	MB jest unikalną mieszanką trzech strumieni (wartości, logistyki, dochodu), które mają decydujące znaczenie dla biznesu.	X		X	
Timmers [1998]	MB jest architekturą produktów, usług i przepływu informacji, opisującą różnych aktorów biznesu i ich rolę.	X	X		
Magretta [2002]	MB jest sercem, historią, która wyjaśnia, jak działa przedsiębiorstwo.	X			
Kaplan [2012]	Model biznesu to droga przedsiębiorstwa do kreowania, dostarczania i przechwytywania wartości.			X	
Yunus, Moingeon i Lehmann-Ortega (za: Baden-Fuller, Morgan 2010]	MB to system dostarczania wartości oraz konstelacja wartości.		X	X	
Falencikowski [2012, s. 85]	MB to konceptualnie opracowany i wyodrębniony wieloskładnikowy obiekt, ujmujący w sposób uproszczony prowadzenie biznesu, poprzez opisywanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tych wartości przez przedsiębiorstwo.	X	X	X	
Demil i Lecocq [2010]	MB określa sposób działania i zasoby, wykorzystywane do zapewnienia zrównoważonego rozwoju i wzrostu.	X			

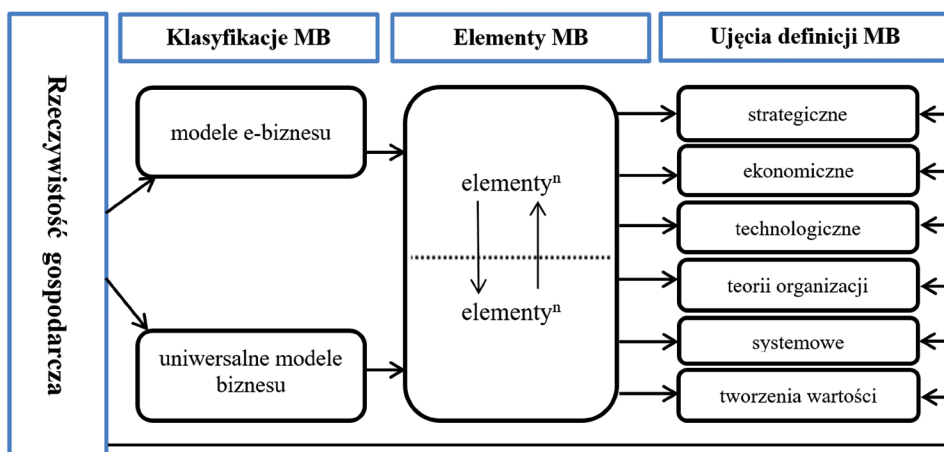
Standberg [za: Jabłoński 2015]	MB to inaczej dźwignia do przeprowadzenia strategii oraz reguły i założenia umożliwiające poruszanie się zgodnie z wybraną drogą.	X			X
Johnson, Christensen i Kagerman [2008]	MB składa się z 4 spletanych ze sobą elementów, które razem tworzą i dostarczają wartość.			X	
Chesbrough, Rosenbloom [2002]	MB to heurystyczna logika, jak łączyć technologiczny potencjał z realizacją ekonomicznej wartości.	X		X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej w tabeli literatury.

## Przegląd klasyfikacji modeli biznesu

Różnorodność podejść naukowców do zagadnienia MB generuje pewne konsekwencje badawcze, ponieważ każde z ujęć dostarcza inną definicję terminu „model biznesu”, a w konsekwencji różnią się również rodzaje i elementy konstytuujące MB, w zależności od przyjętej perspektywy. Z przedstawionego przeglądu literatury można wywnioskować, że problematyka MB ma swoje źródła w punktach odniesienia, na podstawie których naukowcy opierają swoje koncepcje. Jak trafnie zauważa Weinhardt i współpracownicy [2011], kierunek poznawczy MB w wymiarze teoretycznym jest wyznaczany na podstawie obserwacji rzeczywistości biznesowej (zob. rysunek 2).

**Rysunek 2. Schemat konstrukcji budowania dotychczasowej teorii na temat modeli biznesu**



Źródło: opracowanie własne.

Wiele istotnych klasyfikacji MB, na której w dużej mierze bazuje współczesna teoria, powstała w okresie lat 1998–2010 [Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska i Witek-Hajduk, 2008; Echterfeld, Amshoff, Gausemeier 2015; Jabłoński 2015; Osterwalder, Pigneur 2010; Michalik 2016; Pekuri 2015; Zott, Amit, Massa 2010]. Timmers [1998] jako jeden z pierwszych dokonał typologii modeli w e-biznesie, wyróżniając: e-sklepy; e-zakupy; e-centra handlowe; e-aukcje; dostawców usług w łańcuchu wartości; organizatorów rynku; wirtualne społeczności; integratorów łańcucha wartości; platformy współpracujące. Jedną z bardziej znanych klasyfikacji modeli e-biznesu zaproponowali Aufah i Tucci [2003], wyróżniając 9 modeli, są to: pośrednik; model reklamowy; pośrednik informacyjny; kupiec; producent; model sieci afiliowanej; wirtualna wspólnota; model abonencki; model taryfowy.

Osterwalder i Pigneur [2010] określili 5 typów modeli biznesu, ujmując je w kategoriach schematów. Każdy schemat został wyodrębniony na podstawie wspólnych cech badanych modeli oraz podobieństw w zakresie ich działania. Sprowadzając MB do wspólnych mianowników, badacze wyszczególnili schematy: Rozdzielane (branża telefonii komórkowej); długie ogony (Youtube); platformy wielostronne (Google, eBay); modele freemium (Skype); otwarte modele biznesowe (InnoCentive, P&G). Z kolei Rapapa [2010] wyróżnił 9 modeli e-biznesu: brokerski; reklamowy; pośrednika informacyjnego; kupca; producenta bezpośredniego; partnerski; społeczności; subskrypcyjny; model użyteczności. Jalozie, Wen i Huang [2006] prowadzili badania nad grupą 250 amerykańskich przedsiębiorstw z listy *Fortune 500* z 2004 roku. Na podstawie analizy spółek, wyszczególnili 15 rodzajów modeli biznesu funkcjonujących w branży e-commerce. Bardziej holistyczne podejście do modeli biznesu w branży internetowej zastosował Applegate [za: Zott, Amit, Massa 2010], wyróżniając 4 typy modeli:

- 1. Modele skoncentrowanych dystrybutorów.** W tym modelu przedsiębiorstwo dostarcza produkty i usługi w obrębie specyficznej branży czy niszy rynkowej.
- 2. Modele portali.** Portale to inaczej serwisy internetowe zawierające pewną treść informacyjną oraz określone usługi. W ramach tego modelu wyróżnia się portale: horyzontalne; wertykalne oraz oparte na podobieństwie.
- 3. Modele producentów.** W ramach tego modelu Applegate [za: A. Jabłoński, 2015, s. 64] wyróżnia podmodele: usługodawcy; edukatora; doradcy; usług w zakresie informacji i wiadomości.
- 4. Modele dostawców infrastruktury.** Czyli modele oparte na zapewnianiu infrastruktury dla portali; producentów oraz działalności dystrybucyjnej.

Weill, Malone, D'Urso, Herman i Woerner (2005) poszukując uniwersalnych modeli biznesu, zdefiniowali 4 ich podstawowe rodzaje: Kreatorzy; dystrybutorzy;

wynajmujący; pośrednicy. Następnie, na podstawie analizy aktywów zaangażowanych w badane przedsiębiorstwa (aktywa finansowe, niematerialne, środki trwałe, kapitał ludzki), określili 16 szczegółowych wzorców MB, odnoszących się do wyżej wymienionych 4 modeli bazowych. Slywotzky, Morrison i Andelman [2000] w swojej pracy „strefa zysku” zaproponowali 22 uniwersalne modele biznesu, określane przez nich jako modele zysku, posługując się przy tym przykładami takich firm, jak Coca-Cola, Microsoft czy Toyota. Z kolei Johnson [2010] wyróżnił 19 rodzajów modeli biznesu, które funkcjonują w różnych branżach. Bardzo szczegółowe badania tej materii przeprowadzili również Gassmann, Frankenberger i Csik [2013]. Przenalizowali łącznie 250 rodzajów modeli biznesu stosowanych w różnych branżach, na przestrzeni ostatnich 25 lat. Na tej podstawie zidentyfikowali aż 55 wzorców modeli biznesu, dodatkowo podpierając je konkretnymi przykładami firm, które zaimplementowały dany szablon modelu<sup>2</sup>.

Wśród polskich badaczy jednej z najbardziej znanych klasyfikacji uniwersalnych modeli biznesu dokonali Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska i Witek-Hajduk [2008], wyszczególniając modele: tradycjonalista; gracz rynkowy; zleceniobiorca; specjalista; dystrybutor; integrator. Z kolei Obłój wskazuje na 3 typy modeli biznesu [za: Kardas 2016, s. 305]: operator; integrator; dyrygent.

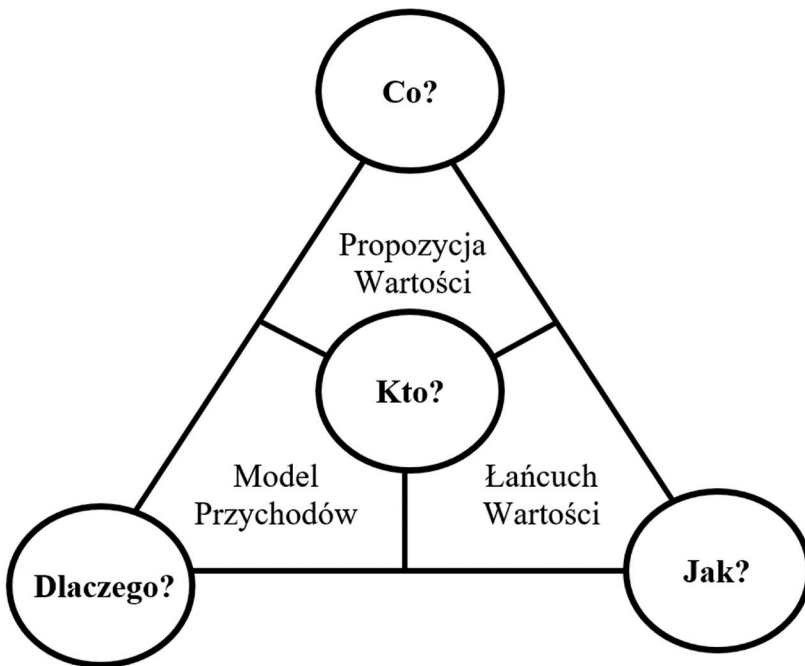
Na podstawie przeglądu literatury zawartej w artykule, w zakresie typologii modeli biznesu, można stwierdzić pewne prawidłowości. Większość przedstawionych autorów, którzy dokonali klasyfikacji modeli e-biznesu na przestrzeni 1998–2010, zawarli w swoich pracach identyczne lub podobne rodzaje MB. Przykładowo, zarówno Aufah i Tucci [2003], Rappa [2010], Jalozie, Wen i Huang [2006] w swojej typologii wymienili e-handel sensu *largo*, wirtualne społeczności (zawarte również w typologii Timmersa, 1998), czy pośredników informacji. Clou w tym, że przedstawione klasyfikacje różnią się szerszym lub węższym ujęciem, natomiast sama typologia jest bardzo zbliżona. Z kolei część badaczy, takich jak Johnson [2010] oraz Gassmann, Frankenberger i Csik [2013] poszła w kierunku szczegółowej identyfikacji typów MB. Szeroka typologia z jednej strony, odsłania nowe lub rzadko wymieniane przez innych autorów modele jak np. model *white label* w typologii Gassmanna [2013, s. 12], jednak z drugiej, wprowadza szereg MB, które *de facto* są uszczegółowieniem innych modeli zaproponowanych przez pozostałych badaczy.

<sup>2</sup> Szczegółowy opis 55 wzorcowych modeli biznesu można znaleźć w pracy: O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik, *The St. Gallen Business Model Navigator*, St. Gallen: University of St. Gallen 2013, ss. 5–12.

## Elementy konstytuujące modele biznesu

Elementy składowe modeli biznesu to kolejny obszar badawczy, dla którego nie znajdziemy jednego uniwersalnego podejścia, będącego kompromisem pomiędzy wielością interpretacji reprezentowanych przez badaczy tego zagadnienia. Dlatego część autorów w swoich pracach w ogóle pomija kwestie definiowania, klasyfikacji czy charakterystyki elementów MB [Pekuri 2015]. Gassmann, Frankenberger i Csik [2013] należą do badaczy podejmujących te zagadnienia. Zastosowali konceptualizację modeli biznesu, określając cztery wymiary składowe MB, odpowiadające na pytania: Kto jest grupą docelową firmy? (Kto?); Co można zaoferować klientom? (Co?); Jak jest tworzona propozycja wartości przez przedsiębiorstwo? (Jak?); Dlaczego działalność przynosi zyski? (Dlaczego?). Na tej podstawie autorzy stworzyli architekturę modelu biznesu, przedstawioną w postaci tzw. magicznego trójkąta, składającego się z trzech elementów: propozycja wartości, model przychodów oraz łańcuch wartości (zob. rysunek 3).

Rysunek 3. Magiczny trójkąt modelu biznesu



Źródło: Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, s. 2.



Tabela 2. Komponenty modeli biznesu wg wybranych autorów

Autor	Elementy modelu biznesu	
Osterwalder i Pigneur [2010]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• segmenty klientów</li> <li>• propozycja wartości</li> <li>• kanały</li> <li>• relacje z klientami</li> <li>• strumienie przychodów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kluczowe zasoby</li> <li>• kluczowe działania</li> <li>• kluczowi partnerzy</li> <li>• struktura kosztów</li> </ul>
Chesbrough i Rosenbloom [2002]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propozycja wartości</li> <li>• segment rynku</li> <li>• łańcuch wartości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• struktura kosztów i potencjał generowania zysków</li> <li>• sieć wartości</li> <li>• strategia konkurencji</li> </ul>
Slywotzky, Morrison i Andelman [2000]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wybór klienta</li> <li>• przechwytywanie wartości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontrola strategiczna</li> <li>• zakres działania</li> </ul>
Tecee [2010]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie wartości</li> <li>• przechwytywanie wartości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostarczanie wartości</li> </ul>
Kaplan [2012]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kreowanie wartości</li> <li>• dostarczanie wartości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przechwytywanie wartości</li> </ul>
Mason i Spring [2011]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• technologia</li> <li>• architektura sieci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oferta rynkowa</li> </ul>
Afuah i Tucci [2003]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wartość oferowana klientowi</li> <li>• zakres oferty</li> <li>• polityka cenowa</li> <li>• źródła przychodów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• działania powiązane</li> <li>• realizacja modelu</li> <li>• kompetencje firmy</li> <li>• trwałość przewagi konkurencyjnej</li> </ul>
Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska i Witek-Hajduk [2008]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propozycja wartości dla klienta</li> <li>• zasoby/kompetencje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozycja w łańcuchu dostaw</li> <li>• źródła przychodów</li> </ul>
Hedman i Kalling [2003]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klienci</li> <li>• konkurencja</li> <li>• oferta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• działalność i organizacja</li> <li>• zasoby</li> <li>• dostawcy</li> </ul>
Oliński [2016]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie wartości</li> <li>• przechwytywanie wartości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostarczanie wartości</li> </ul>
Applegate [za: Zott, Amit i Massa 2010]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koncepcja biznesu</li> <li>• możliwości organizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• generowana wartość</li> </ul>
Demil i Lecocq [2010]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zasoby i kompetencje</li> <li>• struktura organizacyjna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propozycja wartości</li> </ul>
Shafer, Linder i Smith [2005]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wybory strategiczne</li> <li>• kreowanie wartości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sieć wartości</li> <li>• przechwytywanie wartości</li> </ul>
Mahadevan [2000]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strumień wartości</li> <li>• strumień dochodów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strumień logistyczny</li> </ul>
Baden-Fuller, Mangematin [2013]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identyfikacja klientów</li> <li>• zaangażowanie klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monetyzacja</li> <li>• łańcuch wartości i powiązań</li> </ul>
Johnson i Christensen [2008]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propozycja wartości dla klienta</li> <li>• formuła zysków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kluczowe zasoby</li> <li>• kluczowe procesy</li> </ul>
Morris, Schindehutte i Allen [2005]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• czynniki związane z ofertą</li> <li>• czynniki rynkowe</li> <li>• wewnętrzne czynniki możliwości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• czynniki strategii konkurencji</li> <li>• czynniki ekonomiczne</li> <li>• możliwości kadrowe i inwestorskie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wskazane przez poszczególnych autorów elementy MB (zob. tabela 2), warto zwrócić uwagę na obszary wspólne i podobieństwa pomiędzy zaprezentowanymi ewidencjami. Zbieżność ta umożliwia ujęcie wymienionych komponentów w pewne kategorie, co zaprezentowano w tabeli 3.

**Tabela 3. Klasyfikacja elementów składowych modeli biznesu według wybranych autorów**

Autor	Oferta/tworzenie/propozycja wartości	Przechwytywanie wartości	Łańcuch wartości: pozycja/struktura	Dostarczanie wartości/kanały/dystrybucja	Klienci/rynek	Przychody/zyski	Strategia/przewaga konkurencyjna	Zasoby/kompetencje/możliwości	Interesariusze	Produkt/technologia	Sieć/system/procesy/działania/relacje	Koszty
Osterwalder i Pigneur [2010]	X			X	X	X		X	X		X	X
Gassmann, Frankenberger i Csik [2013]	X		X			X						
Johnson i Christensen [2008]	X					X		X			X	
Morris, Schindehutte i Allen [2005]	X				X	X	X	X				
Chesbrough i Rosenbloom [2002]	X		X		X	X	X				X	X
Slywotzky, Morrison i Andelman [2000]	X				X		X				X	
Tecee [2010]	X	X	X									
Kaplan [2012]	X	X		X								
Mason i Spring [2011]	X									X	X	
Afuah i Tucci [2003]	X					X	X	X			X	
Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska i Witek-Hajduk [2008]	X		X			X		X				

Hedman i Kalling [2003]	X				X		X	X	X		X	
Oliński [2016]	X	X		X								
Applegate [2010]		X						X			X	
Demil i Lecocq [2010]	X							X			X	
Shafer, Linder i Smith [2005]	X	X					X				X	
Mahadevan [2000]	X			X		X						
Baden-Fuller, Mangematin [2013]			X		X	X						

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując syntezy przedstawionych elementów zaproponowanych przez różnych autorów, konstrukcję modeli biznesu można sprowadzić do trzech wymiarów: **tworzenie wartości, przechwytywanie wartości i dostarczanie wartości**. W ocenie autora, takie ujęcie elementów składowych modeli biznesu trafnie oddaje istotę tego zagadnienia. Prezentowana konstrukcja pozwala na rozumowanie w oparciu o perspektywę, która wychodzi ze sfery ontologicznej modeli biznesu, przez co jest odpowiednim podejściem do teoretycznych rozważań nad modelami biznesu. W wymiarze praktycznym, jak podkreśla Oliński [2016, s. 69]: „Za ich pomocą można opisać w zasadzie każdy realny biznes”. Warto zwrócić uwagę, że zdecydowana większość przytoczonych w pracy elementów MB wpisuje się w koncepcje tworzenia, przechwytywania i dostarczania wartości. Te trzy wymiary przenikają sfery biznesowe z innej perspektywy. Przykładowo, w obszarze elementów MB sieć/system/procesy/działania/relacje (zob. tabela 3), tworzenie, przechwytywanie i dostarczanie wartości dokonuje się na różnych poziomach.

## Podsumowanie

Zarysowane w artykule podejścia badawcze, ujmujące z różnych perspektyw kwestie definiowania, klasyfikacji czy wyodrębniania elementów składowych modeli biznesu, świadczą bezsprzecznie o zróżnicowanej strukturze teoretycznej tego zagadnienia. Nie ma zatem jednej definicji, nie istnieje uniwersalny szablon elementów modeli biznesu, nie znajdziemy również wyczerpującej i ustandaryzowanej ich klasyfikacji. Część naukowców w swoich artykułach podejmowała próbę uporządkowania terminologicznego tej materii, jednak z uwagi na wspomnianą różnorodność

podejść, mamy do czynienia z pewnego rodzaju propozycjami ujmowania definicji, klasyfikacji i elementów MB w określone kategorie, które i tak bardzo często nie wyczerpują problematyki.

Podjęta w artykule próba uporządkowania dorobku teoretycznego głównych przedstawicieli paradygmatu modeli biznesu również nie wyczerpuje tematyki tego zagadnienia. Artykuł miał na celu zasygnalizowanie ważniejszych koncepcji badawczych, tworząc przy tym ramy teoretyczne dla modeli biznesu.

## Bibliografia

Afuah A., Tucci L. (2003), *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw-Hill, New York.

Amit R., Zott C. (2001), *Value creation in e-business*, "Strategic Management Journal", 22(6-7), 493–520.

Baden-Fuller Ch., Mangematin V. (2013), *Business models: A challenging agenda*, "Strategic Organization", 11(4), 418–427.

Baden-Fuller Ch., Morgan M.S. (2010), *Business models as models*, "Long Range Planning", 43(2), 156–171.

Bellman R., Clark C.E., Malcolm D.G., i in. (1957), *One the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game*, INFOR.

*Business Source Complete* [online], <http://web.b.ebscohost.com.ebsco.han.uek.krakow.pl/ehost/search/advanced?sid=3bb806db-2e6a-47eb-889e-7adeedc19ff8%40sessionmgr120&vid=1&hid=128>, dostęp: 04.03.2017.

Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2010), *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, "Long Range Planning", 43(2), 195–215.

Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, Harvard Business School, Boston.

Demil B., Lecocq X. (2010), *Business model evolution: In search of dynamic consistency*, "Long Range Planning", 43(2), 227–246.

Echterfeld J., Amshoff B., Gausemeier J. (2015), *How to use business model patterns for exploiting disruptive technologies*, University of Paderborn.

Falencikowski T. (2012), *Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice*, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Gdańsk.

Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. (2013), *The St. Gallen Business Model Navigator*, University of St. Gallen, St. Gallen.

George G., Bock A.J. (2010), *The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research*, "Entrepreneurship Theory and Practice".

Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M. i in. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Grzywa E.K. (2015), *Modele biznesu w naukach o zarządzaniu – główne nurty badawcze*, „Przeгляд Organizacji”, nr 3, ss. 20–26.

Hedman J., Kalling T. (2003), *The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations*. *European Journal of Information Systems*, Palgrave Macmillan Ltd.

Jabłoński A. (2014), *Modele Biznesu wobec wyzwań współczesnego zarządzania*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.

Jabłoński A. (2015), *Skalowalność Modeli Biznesu w Środowisku Sieciowym*, Difin, Warszawa.

Jalozie I.K., Wen H.J., Huang H.L. (2006), *A framework for selecting e-commerce business Models*, Illinois State University.

Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. (2008), *Reinventing your business model*, Harvard Business Review.

Johnson M.W. (2010), *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Review.

Kaplan S. (2012), *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When The World is Changing*, Wiley, New Jersey.

Kardas M. (2016). *Pojęcia i typy modeli biznesowych* [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review.

Mahadevan B. (2000), *Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy*, "California Management Review", 42(2), 55–69.

Mason K., Spring M. (2011), *The sites and practices of business models*. *Industrial Marketing Management*, Elsevier Inc.

Michalik J. (2016), *Modele biznesu przedsiębiorstw. Analiza i raportowanie*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005), *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*, "Journal of Business Research", 58(6), 726–735.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Oliński, M. (2016), *Tworzenie oraz przechwytywanie wartości w modelach biznesu – ujęcie relacyjne*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn.

Pekuri A. (2015), *The role of business models in construction business management*, University of Oulu.

Rappa M. (2010). *Managing the digital enterprise: Business Models on the web* [online], <http://digitalenterprise.org/models/models.html>. Harvard Business School Publishing, Boston, dostęp: 11.03.2017.

Shafer S.M., Linder J.C., Smith H.J. (2005), *The power of business models*, Elsevier.

Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B. (2000), *Strefa Zysku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Teece D.J. (2010), *Business models, business strategy and innovation*, "Long Range Planning", 43(2), 172–194.

Timmers P. (1998), *Business models for electronic markets*, "Electronic markets", 8(2), 3–8.

Wach, K. (2012), *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Weill P., Malone T. W., D'Urso V. T., i in. (2005), *Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US firms*, MIT Center for coordination science working paper.

Weinhardt C., Blau B., Conte T. i in. (2011), *Business Aspects of Web Service*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Berlin.

Zott C., Amit R., Massa L. (2010), *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research*, IESE Business School University of Navarra.

Zott C., Amit R., Massa L. (2011), *The business model: Recent developments and future research*, Journal of Management.

---

**Izabela Kowalik** | [izabela.kowalik@sgh.waw.pl](mailto:izabela.kowalik@sgh.waw.pl)

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej

## Customer Orientation in the International New Ventures from Poland – Empirical Study Results<sup>1</sup>

**Abstract:** The significance of marketing in early internationalization of new ventures (INVs) from Poland has not been thoroughly examined yet. Therefore this article's aim is to explore the customer orientation (CO) concept and its role in the internationalization of small and medium-sized Polish exporters. The results of empirical research concerning INVs from the Polish manufacturing sector, carried out in January-April 2017, are presented. In the study a semi-structured individual interview method and theoretical EMICO framework have been applied to examine the application of entrepreneurial marketing (EM) concept. The results show how the studied Polish INVs understand the CO concept and what role it plays among the EM elements. The study also contributes to defining the CO concept, by specifying its descriptors in confrontation with earlier studies, which can be useful for application in future research.

**Key words:** customer orientation, International New Ventures, entrepreneurial marketing

### Introduction

Marketing has been perceived as one of essential business activities for SME growth and survival. Hallback and Gabrielsson [2013, p. 1008] and Mort et al. [2012, p. 542] have underlined that entrepreneurial marketing (EM) concept is important for the understanding of international marketing strategies of International New Ventures (INVs). Aspelund, Madsen and Moen [2007, p. 1438] suggested to study how international entrepreneurial orientation and vision influence the marketing activity of INVs. Given the importance of SMEs in the Polish economy and the lack

<sup>1</sup> This research is funded by the National Science Centre, Poland, grant no. 2015/19/B/HS4/01728.



of investigation of marketing activities of internationalizing SMEs, this topic seems relevant also in Poland. The crucial element of entrepreneurial marketing concept is a company's concentration on its customers and co-creation of value. Therefore, this article's aim is to explore the customer orientation concept and the role of customer orientation in early internationalization of INVs originating in Poland. The article presents results of an empirical, qualitative study of International New Ventures from the Polish manufacturing sector, carried out in January-April 2017. The recently developed theoretical framework adapted from Jones et al. [2013, p. 711] has been applied to examine the application of entrepreneurial marketing concept. Moreover, during the interviews a card-game method [Muethel, Hoegl 2007] was used to study the respondents' attitudes and experience related to the studied concepts.

## **Customer orientation and entrepreneurial marketing**

Entrepreneurial marketing has been defined in different ways, but the most often quoted definitions have been proposed by Morris et al. [2002, p. 5] and later by Gilmore [2011, p. 139]. Morris et al. defined EM as "the proactive identification and exploration of opportunities for acquiring and retaining profitable customers through innovative approaches to risk management, resource leveraging and value creation." Gilmore has emphasized networking, innovative marketing and managerial competencies as the pillars of this concept. Other authors [e.g. Stokes 2000, p. 13, Ionita 2012, p. 138] have compared traditional "administrative" approach to marketing with the new, entrepreneurial one. They have underlined the key differentiating features of EM within the fields of company orientation, strategic decision making, marketing methods and information gathering.

Jones and Rowley [2009, pp. 5–21] have described EM as comprising four important dimensions: entrepreneurial orientation (EO), market orientation (MO), innovation orientation (IO) and customer orientation (CO). The EO, MO and IO facilitate a focus of the company on market opportunities and quick introduction of innovations. The CO is important to be able to fulfill the changing requirements of customers in a quick way. Thus, the entrepreneurial marketing orientation of an internationalizing company can be defined as the behaviors and dispositions of its managers on the foreign markets, including the combination of entrepreneurial and market-oriented activities, characterized by high responsiveness towards the customers [Kowalik 2016, p. 13].

Customer orientation has previously been analyzed within the studies on market orientation concept (e.g. Narver and Slater's scale, based on a cultural perspective, identifying three behavioral components: customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination [Narver, Slater, 1990]). These authors described CO as "the sufficient understanding of one's target buyers to be able to create superior value for them continuously" [p. 22].

Other authors distinguished between "emerging" customer orientation and "mainstream" customer orientation [Govindarajan et al. 2011]. Emerging customer orientation was described as "keeping an eye out for and putting resources behind new product opportunities emerging at the periphery of the market" [p. 122]. It was expressed by allocating resources for and monitoring of small emerging customer niches, plus additionally developing products suiting their needs. According to these authors, the mainstream customers orientation refers to "the focus of the firm on serving its most important current customers, by gathering information about them and developing products to suit their current and anticipated needs" [p. 123]. It may be expressed by pursuing ideas and investing in innovations that mainstream customers value. Moreover, according to this conceptualization, the customer-oriented firms place great emphasis on quantifying the information about market size, share, projections of costs and revenues, and information about the needs of mainstream customers.

In the small firms context Zontanos and Andersson [2004] claimed that the marketing advantage is tied to the close relationships between the firms and their customers. These relationships enable a quick reaction to the changing needs and flexibility on the part of entrepreneurs, which leads to an increased customer loyalty. In line with this reasoning Jones and Rowley [2009] proposed to measure the CO concept with use of dimensions taken from scales developed by the earlier authors. These dimensions included: responsiveness towards customers, communication with customers, understanding and delivering customer value and sales and promotion.

## **Early internationalization and marketing**

The International New Ventures started to be examined over two decades ago within the field of studies on the Born-global internationalization model [Rialp et al. 2015]. They have been defined by Oviatt and McDougall as business organizations that, from inception, seek to derive significant competitive advantage from the

use of resources and the sale of outputs in multiple countries [2005, p. 31]. In the following years, various factors contributing to these companies' "instant" internationalization have been studied, but still little attention has been devoted to their marketing activity. For example Morrish and Jones [2012, p. 13] have analyzed the role of entrepreneurial marketing orientation on entrepreneurial networks and internationalization opportunities. They confirmed that personal contact networks of entrepreneurs, and especially networks with customers, have enabled marketing activities of these firms and stimulated quick internationalization. Hallback and Gabriellsson [2013, p. 1008] have examined entrepreneurial marketing activities of the INVs, and found that innovativeness and adaptation of marketing strategies decreased during the global growth of such companies, which was also connected with better fit to environmental characteristics. Furthermore, O'Cass and Weerawardena [2009, pp. 1325–1348] have analyzed the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization. They found that "entrepreneurial effort" was a key driver of SME internationalization, and that entrepreneurial marketers were not simply focused on product innovation, but pursued innovation in all value creation activities.

## Customer orientation in the Polish INVs

In the presented study a purposive sample selection method has been applied in order to be able to explore the examined concepts. The studied companies fulfilled the following criteria: they were INV firms, i.e.: SMEs internationalizing within 3 years of foundation, with exports accounting for at least 25% of sales [Knight et al. 2004, Madsen 2013]. Moreover, they originated in Poland and were business-to-business companies from the manufacturing sector (see table 1). In each company 2 persons – the CEOs and sales/marketing managers were interviewed. The interviews lasted from 30 min. (interviews with sales/marketing staff) to over 1 hr (interviews with CEOs). They were taped and transcribed verbatim.

The semi-structured interview method and card-game methodology were used to study the explored concepts. Semi-structured interviews mainly comprise open questions, but some closed questions may also be included. Their use facilitates the gathering of richer and more insightful data, while enabling a comparison between interviews conducted with different persons [Carson et al. 2005]. The card game method had been previously used for capturing both the participants' and intra-firm attitudes and behaviors [Muethel, Hoegl 2007]. This method can be

used to provide qualitative validation of theoretical models, and can be applied to elicit and explore definitions, priorities, processes, challenges, issues, difficulties, views on the future and critical success factors [Rowley et al. 2012, pp. 93–110]. It includes using cards with main concepts as prompts for discussion, which are ordered into hierarchy and grouped according to the similarity of topics.

**Table 1. Characteristics of the studied International New Ventures**

	<b>Company A</b>	<b>Company B</b>	<b>Company C</b>	<b>Company D</b>
<b>Industry (specialisation)</b>	Manufacturing (building materials; styro-foam)	Manufacturing (packaging lines for cosmetics)	Manufacturing (sorting and packaging lines for food products; fruit)	Manufacturing (plastic packaging-bags and packaging foils)
<b>Year of establishment</b>	1991	2000	2010	2007
<b>Internationalization beginning</b>	3 years after establishment	2-3 years after establishment	1-2 years after establishment	2-3 years after establishment
<b>Level of exports compared to total turnover</b>	over 90%	over 25%	50–70%	over 30%
<b>Rate of exports growth (last 5 years)</b>	15%	n.a. (positive)	90%	60%
<b>Company size</b>	medium-sized	medium-sized	medium-sized	small

Source: own study.

During the interviews the EMICO framework [Jones et al. 2013], containing the dimensions of entrepreneurial marketing has been applied to explore this concept. These dimensions were: entrepreneurial orientation, market orientation, innovation orientation and customer orientation. The CO dimension in this framework consisted of the following sub-dimensions: responsiveness towards customers, communication with customers, understanding and delivering customer value, promotion and sales. The respondents were asked open questions about the meaning of these dimensions from the perspectives of their company, and about their related experience. Moreover, they were asked to put these concepts into hierarchy, as well as to indicate differences regarding company activity within these fields, on local and foreign markets. The results are presented in tables 2–5.

Table 2. Dimension of CO – Responsiveness towards customers

Dimension of CO concept: <i>Responsiveness towards customers</i>	Company A	Company B	Company C	Company D
<b>Meaning of this dimension</b>	- „listening to construction companies”, “introducing innovations in the fastest way possible” (half of innovations are stemming from customers’ opinions)	- responding to the technical remarks - responding to the information passed by dealers/agents in foreign markets, concerning market changes and needs	- reacting to current remarks, questions asked of the commercial director (e.g. after the clients were trained) and asked of the services department (e.g. connected with warranty reviews).	- quick reaction to customers’ enquiries and needs -introducing changes after finding out the client needs
<b>Importance of this dimension for marketing (compared to EO, MO, IO)</b>	- as important as innovations’ introduction - “We are known for listening to construction companies.” - “We are the fastest in Europe to introduce product modifications, that’s why the competition is copying us.”	- “enables to develop and introduce the product vision” - “responding to clients’ needs is in the company’s interests”	-reaction and understanding clients are the first priority - “We always adjust to customer’s needs – in terms of product’s properties” (technical elements and software with models of fruits). - “We deliver updated software free of charge.”	- “It is the key to competing, it is differentiating the company among competitors”. - The second most important factor for marketing (after networks and relations).
<b>Differences in dimension’s meaning and role on local vs. foreign market</b>	No differences, because of high level of the company internationalization	No differences – on both local and foreign markets the meaning and role of CO dimensions are the same.	In the foreign markets responsiveness to clients’ needs moves to the center. It is connected with innovativeness of software offered by the company.	In the local market quick reaction to fluctuating demand level is more important.

Source: Own study.

Table 3. Dimension of CO – Communication with customers

Dimension of CO concept: <i>Communication with customers</i>	Company A	Company B	Company C	Company D
<b>Meaning of this dimension</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- advertising, talking/ informal communication</li> <li>- "To describe what we are doing in a non-technical, simple manner" (e.g. Internet tool for calculating the construction costs of a certain model without use of technical language)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "passing the information to clients"</li> <li>- "communication connected with promotion and sales".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- constant talking and exchanging messages with clients</li> <li>- communication through modern tools</li> <li>- ready online templates, in order for it to be quicker.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "e-mailing, telephone calls, talks with clients" – constant informal communication by the sales department and the CEO.</li> </ul>
<b>Importance of this dimension for marketing (compared to EO, MO, IO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- important for making other marketing tools work</li> <li>- less important than responsiveness and innovativeness</li> <li>"We are learning to communicate and use customers' language".</li> <li>"We are trying to build relationships via communication".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- important to be able to deliver the value</li> <li>- "Communication has to be connected with high quality customer service".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- key importance, together with understanding client's needs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- second most important activity for sales department (together with responsiveness)</li> </ul>
<b>Differences in dimension's meaning and role on local vs. foreign market</b>	No differences, because of high level of internationalization.	No differences, the language of communication in the global markets is similar.	Yes, the communication is different between local, eastern, and western markets.	Quick, repeated communication needed for the foreign market (additional assistant employed to prepare foreign language offerings).

Source: Own study.

Table 4. Dimension of CO – Understanding and delivering value to customers

<b>Dimension of CO concept: Understanding and delivering value to customers</b>	<b>Company A</b>	<b>Company B</b>	<b>Company C</b>	<b>Company D</b>
<b>Meaning of this dimension</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- concentration on clients</li> <li>- "Ask your client what is important for him, understand his needs, instead of describing what you are selling"</li> </ul>	<p>"Value has to be delivered... -We have to define and present to whom this value is being delivered- otherwise there would be no business". "Knowing what is our product vision, knowing what the competitors are doing, makes clear where this value lies". - "Innovation is the value for client".</p>	<p>Similar to responding to client's needs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informal gathering of information by talking with clients enables understanding their needs.</li> <li>-Same as "gathering information about the market".</li> </ul>
<b>Importance of this dimension for marketing (compared to EO, MO, IO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Important to be learned, employees (dealers) are trained on that.</li> <li>- "It would be important also for the sales assistants in the headquarters to deliver value in a straightforward way-based on client needs".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- understanding is connected with communication, promotion, networks and relationships.</li> <li>- priority after R&amp;D and market information gathering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reaction and understanding clients are the first priority</li> <li>- "It was included in company's documents as a key point – adjusting to and understanding the client's needs".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Understanding clients leads to innovativeness. It is a 'must'"</li> <li>-Understanding clients is connected with being trusted and networking.</li> </ul>
<b>Differences in dimension's meaning and role on local vs. foreign market</b>	<p>Understanding and gathering knowledge has to be faster in the foreign markets, adaptation to market changes has to be faster in the foreign markets than locally.</p>	<p>No differences, because B2B clients interested in packaging in different markets „speak similar language"</p>	<p>Delivering something different from the competition moves to the center. Understanding client's needs is equally important in all markets – although more difficult in foreign markets.</p>	<p>No differences between markets.</p>

Source: Own study.

Table 5. Dimension of CO – Promotion and sales

<b>Dimension of CO concept: Promotion and sales</b>	<b>Company A</b>	<b>Company B</b>	<b>Company C</b>	<b>Company D</b>
<b>Meaning of this dimension</b>	Participation in fairs, press advertising, website presence, on-line tools, films.	International fairs, online marketing (www), mailing, You-tube demonstrations, case-studies for dealers.	Word-of-mouth, participation in fairs, press advertising, social media advertising, e-mail marketing, trainings for users, online marketing (www)	Press, radio advertising, social media, online marketing (webpage)
<b>Importance of this dimension for marketing (compared to EO, MO, IO)</b>	Low importance, which is increasing (new tools, trainings introduced). The company can't fulfill current demand for its products.	High importance of sales skills in obtaining "leads".	Moderate importance.	Low importance of promotion, the company can't fulfill excessive demand for its products. The company focuses on process innovations.
<b>Differences in dimension's meaning and role on local vs. foreign market</b>	Foreign B2B market needs a different approach than local B2C market. Importance of adapting tools to different markets.	On foreign markets promotion tools are adapted; lower importance of promotion in the local market.	Promotion tools have to be adapted to different markets (e.g. use of social media vs. use of newsletters)	No differences.

Source: Own study.

## Discussion

Jones et al. [2013], after studying the service companies from the USA and the UK, have proposed a list of sub-descriptors concerning the CO dimensions. For "responsiveness towards customers" they were "responsiveness towards customer feedback and behavior" and "speedy reaction to shifts in customer preference". These descriptors are confirmed by the current study, and the understanding of customer responsiveness was similar among INVs from Poland (see table 2).

The CO dimension "communication with customers" was explained by Jones et al. as: "strives to lead the customers", "formal and informal feedback gathering mechanisms", "ongoing dialogue with customers to build long-term relationships" and



“successful delivery to customers that builds customer confidence with marketing built on personal reputation, trust and credibility”. These descriptors are partially confirmed by the presented study (see: Tab. 3). The last one – “successful delivery to customers...” appeared in the different part of interviews, when Polish respondents were talking about building relationships and networks. Therefore “communication” seems to be treated by the Polish INVs more as an informal, ongoing dialogue, rather than a relationship-building tool.

The next dimension “understanding and delivering customer value,” was described in EMICO framework as: “organization driven by customer satisfaction,” “understanding of how customers value products and services,” “closely linked to innovation practices,” “often two-way marketing with customers,” “customer knowledge often based on market immersion/interaction.” Looking at results presented in table 4, the Polish managers seem to understand the meaning of this dimension in a similar way, but they do not put so much emphasis on co-creation with customers. This may be the result of a different industry being studied, or the fact that Polish companies are at an earlier stage of adopting the customer orientation.

Finally the “promotion and sales” dimension was described by Jones et al. as “organizational focus on sales and promotion activities”. In the presented study a number of promotion tools were mentioned (see table 5). However the concentration on promotion was rather moderate. The companies admitted these tools had a secondary role, after “responsiveness to clients’ needs”, and that they were trying to improve this area of marketing (see: companies A, D).

Considering the role of CO in the studied companies’ marketing activities, it can be seen that, compared to other elements of entrepreneurial marketing, it is rather secondary. The strongest “CO focus” can be found in company C, the producer of machinery and software for sorting and packaging fruits. Such a high responsiveness level results from the need to adapt the machinery to different food products being sorted in every foreign market. The sorting-software is created by company C with use of photos from clients. In the remaining companies CO comes second after the focus on innovativeness and market information gathering, described as “key advantage points”. This result is similar to other studies of International New Ventures [e.g. O’Cass, Weerawardena 2009]. Also Jones et al. [2013, p. 717] have reported that “the UK sample had a high focus on CO, which appeared to act as an inhibitor to innovation in the firms as too much software developer’s time is dedicated to dealing with demanding customers”. At the same time the focus on EO, MO and IO, found in the US sample, appeared to increase firm growth much more quickly.

Finally, when examining the role of CO in the foreign markets, the majority of dimensions were equally important as on the Polish market. The exceptions were found in company C, where “responsiveness to customers” and “understanding customer needs” moved to the center of attention in foreign markets (tables 2, 4). Similarly, company A admitted that “understanding customer needs” and gathering knowledge about the market had to be faster abroad (table 4). These results indicate the significance of learning and market orientation for fast internationalization of INVs, described e.g. by Weerawardena et al. [2015, p. 221] and Zhou et al. [2010, p. 882]. Summing up, in the studied Polish INVs customer orientation contributed to international expansion, but the other dimensions of entrepreneurial marketing seemed to have a decisive role in foreign market success.

## Conclusions

The results, based on a qualitative study of four Polish INVs, confirm that they understand customer orientation concept in a similar way as their foreign counterparts do. The CO plays a significant role in gaining competitive advantage, and seems to be the basic element of their marketing practices. However, among other EM dimensions, it plays a secondary role, after innovation orientation and entrepreneurial orientation.

When comparing the activities of INVs in local versus foreign markets, CO is almost equally important, which suggests that it is not the decisive factor for quick foreign expansion. However, these results have to be confirmed in future quantitative studies. Moreover, the roles of other elements of entrepreneurial marketing concept in the internationalization of Polish SMEs need to be researched further.

Recently, Miles et al. [2015, p. 106], after reviewing different approaches to EM, have concluded that this concept is advancing toward theory construction. Answering this call, the presented study contributes to defining the CO concept by specifying its descriptors in confrontation with earlier studies. These descriptors may be applied in entrepreneurial marketing measurement in future quantitative studies.

## Bibliography

Aspelund A., Madsen T.K., Moen O. (2007), *A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures*, “European Journal of Marketing”, Vol. 41, No. 11/12, pp. 1423–1448.

Carson D., Gilmore A., Perry C., Gronhaug K. (2005), *Qualitative Marketing Research*, Sage, London.

Gabrielsson P., Gabrielsson M. (2013), *A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic*, "Industrial Marketing Management", Vol. 42, pp. 1357–1373.

Gilmore A. (2011), *Entrepreneurial and SME marketing*, "Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship", Vol. 13, No. 2, pp. 137–145.

Govindarajan V., Kopalle P. K., Danneels E. (2011), *The effects of mainstream and emerging customers orientations on radical and disruptive innovations*, "Journal of Product and Innovation Management", Vol. 28, No. S1, pp. 121–132.

Hallback J., Gabrielsson P. (2013), *Entrepreneurial marketing strategies during the growth of international new ventures originating in small and open economies*, "International Business Review", Vol. 22, pp. 1008–1020.

Ionita D. (2012), *Entrepreneurial marketing: a new approach for challenging times*, "Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society", Vol. 7, No.1, pp. 131–150.

Jones R., Suoranta M., Rowley J. (2013), *Entrepreneurial marketing: a comparative study*, "The Service Industries Journal", Vol. 33, No. 7–8, pp. 705–719.

Jones R., Rowley J. (2009), *Presentation of a generic 'EMICO' framework for research exploration of entrepreneurial marketing in SMEs*, "Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship", Vol. 11, No. 1, pp. 5–21.

Knight G. A., Madsen T.K., Servais P. (2004), *An inquiry into born global firms in Europe and the USA*, "International Marketing Review", Vol. 21, No. 6, pp. 645–665.

Kowalik I. (2016), *The entrepreneurial marketing orientation of International New Ventures: conceptual model and research framework*, "Marketing i Rynek", No. 12, pp.11–18.

Madsen T.K. (2013), *Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures*, "Journal of International Entrepreneurship", Vol. 11, No. 1, pp. 65–79.

Miles M., Gilmore A., Harrigan P., Lewis G., Sethna Z. (2015), *Exploring entrepreneurial marketing*, "Journal of Strategic Marketing", Vol. 23, No. 2, pp. 94–111.

Mort G.S., Weerawardena J., Liesch P. (2012), *Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms*, "European Journal of Marketing", Vol. 46, No. 3/4, pp. 542–561.

Morris M. H., Schindehutte M., LaForge R. W. (2002), *Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives*, "Journal of Marketing Theory Practice", Vol. 10, No. 4, pp.1–19.

Morrish S.C., Jones R. (2012), *The role of entrepreneurial marketing orientation on entrepreneurial networks and internationalization opportunities*, Paper presented at: 57th International Council for Small Business World Conference (ICSB), Wellington, New Zealand.

Muethel M., Hoegl M. (2007) *Initial distrust – on the role of perceived dishonesty in international innovation teams*, "Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft", Vol. 4, pp. 103–124.

Narver J.C., Slater S.F. (1990), *The effect of a marketing orientation on business profitability*, "Journal of Marketing", Vol. 54, No. 4, pp. 20–35.

O'Cass A., Weerawardena J. (2009), *Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization*, "European Journal of Marketing", Vol. 43, No. 11/12, pp. 1325–1348.

Stokes D. (2000), *Entrepreneurial marketing: A conceptualization from qualitative research*, "Qualitative Market Research", Vol. 3, No. 1, pp. 47–54.

Oviatt B. M., McDougall P. P. (2005), *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*, "Entrepreneurship Theory & Practice", Vol. 29, No. 5, pp. 537–553.

Rowley J., Jones R., Vassiliou M., Hanna S. (2012), *Using card-based games to enhance the value of semi-structured interviews*, "International Journal of Market Research", Vol. 54, No. 1, pp. 93–110.

Rialp A., Rialp J., Knight G. A. (2015), *International entrepreneurship: a review and future directions* [in:] S.A. Fernhaber, S. Prashantham (eds.), *Routledge Companion on International Entrepreneurship*, Routledge, New York, pp. 7–28.

Weerawardena J., Mort G.S., Salunke S., Knight G., Liesch P.W. (2015), *The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 43, pp. 221–239.

Zhou L., Barnes B., Lu Y. (2010), *Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures*, "Journal of International Business Studies", Vol. 41, pp. 882–905.

Zontanos G., Andersson A.R. (2004), *Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice*, "Qualitative Market Research", Vol. 7, No. 3, pp. 228–236.

---

**Justyna Patalas-Maliszewska** | J.Patalas@iizp.uz.zgora.pl

Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Mechaniczny, Instytut informatyki i Zarządzania Produkcją

**Małgorzata Skrzyszewska**

Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Mechaniczny, Kierunek zarządzanie i inżynieria produkcji

## **Model rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego w kontekście koncepcji Industry 4.0**

### **Manufacturing Enterprise Development Model in the Context of a Concept of Industry 4.0**

**Abstract:** The aim of the research is to define the Manufacturing enterprise development model in the context of Industry 4.0. Manufacturing companies that operate according to the Industry 4.0 concept should implement changes in the automation and digitization of the processes within the enterprise. In order to be able to implement the concept of the Industry 4.0, in the first stage the managers should make the decision about information technologies implementation to support the realised processes. The article, based on the data from Main Statistical Office presents a detailed analysis of the situation of development of manufacturing companies in Europe as well as in Poland in the context of Industry 4.0. Next, a manufacturing enterprise development model was proposed in the context of Industry 4.0 on the example of the maintenance department.

Key words: Manufacturing company, Industry 4.0, information technology

## **Wprowadzenie**

Koncepcja Czwartej rewolucji przemysłowej (*the Fourth Industrial Revolution – Industry 4.0*) zakłada istnienie nierozzerwalnych relacji pomiędzy ludźmi, obiektami i systemami dzięki wymianie danych i informacji w czasie rzeczywistym [Dorst, Glohr, Hahn, i in. 2015], [Spath, Ganschar, Gerlach i in. 2013]. Przedsiębiorstwa produkcyjne, które funkcjonują

zgodnie z koncepcją Przemysłu 4.0, powinny wprowadzać zmiany związane z automatyzacją i digitalizacją procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Aby móc realizować założenia koncepcji Industry 4.0, w pierwszym etapie powinny zostać zaimplementowane technologie informatyczne wspierające realizowanie procesy w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Ta warstwa technologiczna służy bowiem za fundament do inwestycji w bardziej „inteligentne” technologie. Przejście na „poziom 4.0” wymaga również dużych inwestycji w uzupełnienie wiedzy menedżerów i inżynierów, by wdrażać i utrzymywać najnowsze technologie informatyczne wspomagające procesy produkcyjne.

Wdrożenie technologii informatycznych w przedsiębiorstwach można traktować jako inwestycję. W takim ujęciu należy przeprowadzić analizę efektywności zastosowanego rozwiązania. Efektywność ekonomiczna zapewnia maksymalizowanie efektów przy danych nakładach i minimalizowanie nakładów przy danych efektach. Pojęcie efektywności jednak nie jest jednoznaczne, ale można przyjąć jako stosowane w znaczeniu miary (stopnia osiągniętych wyników do poniesionych nakładów) oraz cechy (opisu działania, w którym za pomocą ograniczonych środków zostały osiągnięte maksymalne wartości) [Colander, Landreth 1998, s. 58].

Celem prowadzonych badań jest zdefiniowanie modelu rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego w kontekście Industry 4.0. W artykule dokonano analizy literatury przedmiotu z zakresy Industry 4.0 oraz efektywności zastosowania technologii informatycznych. Następnie, na podstawie danych z GUS, dokonano rzetelnej analizy sytuacji przedsiębiorstw produkcyjnych w kontekście ich rozwoju zgodnie z koncepcją Przemysłu 4.0. W konsekwencji zaproponowano model rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego w kontekście Industry 4.0 na przykładzie działu utrzymania ruchu w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

## Analiza literatury przedmiotu

### *Przemysł 4.0*

Pojęcie „Przemysłu 4.0” (Industry 4.0) po raz pierwszy pojawiło się w roku 2011 w Niemczech [Lee 2013, ss. 8–10]. Przemysł 4.0 albo inaczej „Internet rzeczy i usług” jest uznawany za nową rewolucję przemysłową: czwartą rewolucję po mechanizacji, elektryfikacji i automatyzacji [Kopp 2014, ss.75–85]. Przyjmuje się, że czwarta rewolucja przemysłowa wynika z rozwoju nowych technologii takich jak: chmura obliczeniowa, Big Data czy Internet rzeczy (IoT, *Internet of Things*). Rewolucja 4.0 to przejście do systemów cyber-fizycznych (CPS, *Cyber Physical System*). Jednym z założeń czwartej rewolucji technicznej jest powiązanie obiektów fizycznych z siecią informacyjną. Przyjęto, że system produkcyjny w przedsiębiorstwie będzie się składać z maszyn sterowanych

numerycznie oraz z systemu informacji, który będzie działać w sposób autonomiczny i wykazywać elementy sztucznej inteligencji. Zastosowanie koncepcji Industry 4.0 w rozwoju przedsiębiorstwa umożliwia budowanie wartości firmy dzięki tworzeniu i wymianie danych i informacji w czasie rzeczywistym. Działalności firmy w koncepcji Industry 4.0 umożliwia wdrożenie bardziej elastycznych modeli organizacji pracy w celu zaspokojenia rosnących potrzeb pracowników. Daje możliwość równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym oraz pomiędzy rozwojem osobistym a kontynuowaniem rozwoju zawodowego [Kagermann 2013]. Industry 4.0 koncentruje się na tworzeniu inteligentnych produktów, procedur i procesów. Inteligentna fabryka (*Smart Factory*) to jeden z głównych elementów koncepcji Przemysłu 4.0, stanowi jego kluczową cechę. Poprzez Internet rzeczy systemy cyber-fizyczne informują się, współpracują ze sobą nawzajem oraz z ludźmi w czasie rzeczywistym [Wahlster, Helbig 2013]. Analizując wyniki badań Eurostatu oraz Banku Światowego, można zauważyć, że udział produkcji przemysłowej w tworzeniu PKB oraz w strukturze zatrudnienia maleje. Pobudzenie oraz rozwój produkcji przemysłowej w Unii Europejskiej stanowi poważne wyzwanie i wymaga aktywnej polityki przemysłowej. W rozdziale trzecim niniejszego artykułu dokonano analizy stanu wdrożeń informatycznych technologii w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych. Konieczne wydaje się zbudowanie narzędzia, którego zastosowanie skłoniłoby polskie przedsiębiorstwa produkcyjne do zakupu informatycznych technologii w kontekście rozwoju firmy zgodnie z koncepcją Przemysłu 4.0. W celu zaprojektowania modelu rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego w kontekście Industry 4.0 przeprowadzono analizę literatury przedmiotu w zakresie efektywności stosowanych rozwiązań informatycznych.

#### *Efektywność zastosowania technologii informatycznych*

Efektywność nie jest pojęciem jednoznacznie zdefiniowanym. Zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej ma wiele synonimów. Można znaleźć pojęcia bliskoznaczne takie jak „sprawność”, „skuteczność”, „wydajność”, „funkcjonalność”. W literaturze przedmiotu według Remenyi [2007] ocena efektywności ICT winna mieć charakter wielowymiarowy, nie może być oderwana od kontekstu i uwarunkowań organizacyjnych. Efektywność przedsiębiorstwa warunkuje również efektywność pracy będąca funkcją motywacji, warunków i okoliczności oraz kompetencji i kwalifikacji [Emerson 1912]. Natomiast według [Simona 2007, s. 63] „zasada efektywności jest charakterystyczna dla wszystkich działań, przez które próbuje się osiągnąć pewne racjonalne cele za pomocą ograniczonych środków”.

Pomiar efektywności nie powinien się odnosić tylko do procesu produkcyjnego, może być stosowany do oceny całego podmiotu gospodarczego, np. jako zdolność jednostki do zrealizowania strategii oraz osiągnięcia założonych celów [Skrzypek 2012].



Efektywność stosowania technologii informatycznej wynika ze skuteczności wykorzystania potencjału technologii w celu podniesienia sprawności wspieranych operacji [Laudon, Laudon 2001, s. 320]. W Przemśle 4.0 ważną rolę odgrywają technologie informatyczne i komunikacyjne, takie jak *Big Data*, *Cloud computing* i IoT, które mogą wpływać na poprawę efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw, ale powinny być dedykowane indywidualnie dla danej branży. Należy brać pod uwagę różnorodność środowisk produkcyjnych, technik, technologii, surowców, wymagań dotyczących sprzętu specjalistycznego dla danej branży [Qiming 2015].

## **Analiza stanu wykorzystania narzędzi informatycznych w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych w kontekście Industry 4.0**

Rosnący poziom konkurencji na rynku globalnym powoduje, że ciągle wzrasta zapotrzebowanie na rozwiązania, które spowodują zwiększenie produktywności oraz jakości produkowanych wyrobów obniżając jednocześnie ich koszt wytwarzania. Robotyzacja i automatyzacja systemów wytwarzania to jeden z głównych kierunków rozwoju gospodarki w krajach uprzemysłowionych.

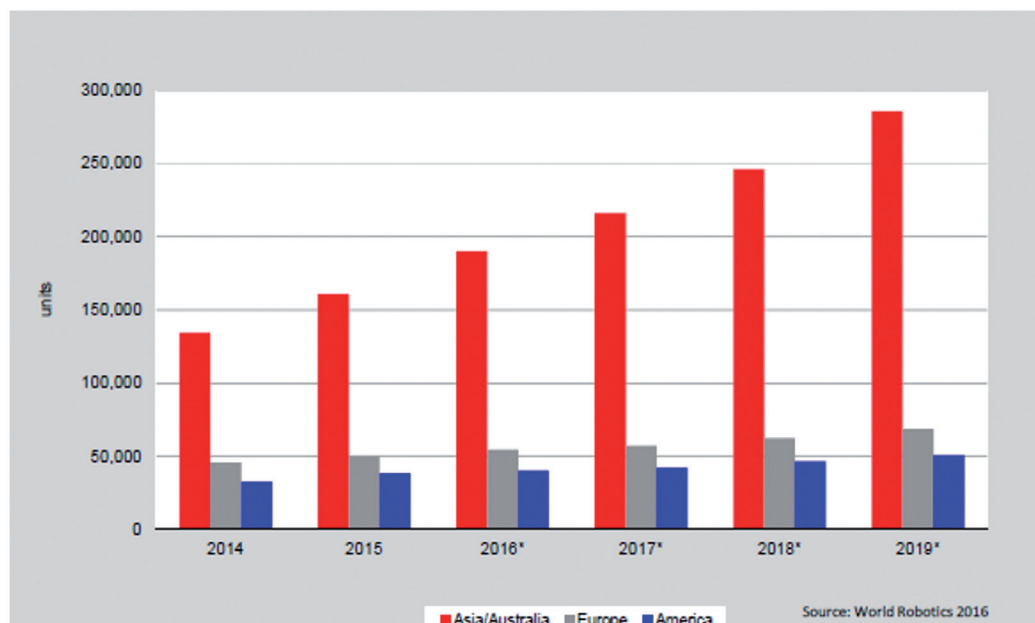
W krajach Unii Europejskiej dla stabilności gospodarczej oraz zatrudnienia bardzo istotny jest sektor przemysłowy. Przeciwdziałanie tendencji spadkowej jest ważnym wyzwaniem dla krajów Unii Europejskiej. Jedną z możliwości odwrócenia trendu spadkowego udziału produkcji przemysłowej jest podjęcie działań na rzecz poprawy jej konkurencyjności. Szans na wzmocnienie potencjału bazy przemysłowej w Unii Europejskiej Komisja Europejska upatruje m.in. w zaawansowanych technologiach produkcyjnych. Zostało to podkreślone w przyjętej tzw. strategii industrializacji UE w 2012 [European Commission 2012].

Z dostępnych danych według Międzynarodowej Federacji Robotyki (IFR, International Federation of Robots) sprzedaż robotów przemysłowych w 2015 r. była jedną z najwyższych w historii (wzrost o 15%, tj. 253784 sztuk). Głównym motorem wzrostu był przemysł ogólny, zanotowano wzrost o 33% w porównaniu z rokiem 2014. W przemyśle elektronicznym wzrost wynosił 41%, w przemyśle metalowym – 39%, w chemicznym, tworzywach sztucznych i w przemyśle gumowym – 16%. Sprzedaż robotów w przemyśle motoryzacyjnym w roku 2015 była umiarkowana po pięciu latach utrzymywania się ciągłego wzrostu [IFR 2016].

W roku 2014 sprzedaż robotów w sektorze motoryzacyjnym osiągnęła rekord, odnotowano wzrost aż o 43% w porównaniu z rokiem poprzednim. Na przestrzeni

lat 2010–2014 dostawy robotów do sektora motoryzacyjnego wzrastały o 27% rocznie według IFR za 2014 r.

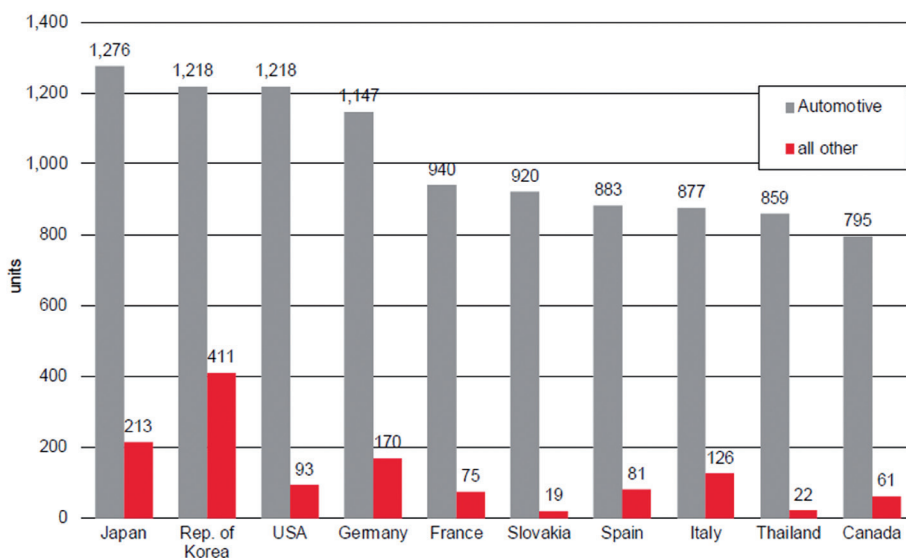
**Wykres 1. Roczna dostawa robotów przemysłowych w latach 2014–2015 oraz prognozy na lata 2016–2019**



Źródło: IFR Executive Summary Service Robots 2016.

W Europie jednym z najbardziej zrobotyzowanych krajów są Niemcy. Robotyzacja niemieckich przedsiębiorstw cały czas jest bardzo ekspansywna, najwyraźniej widać to w niemieckim sektorze motoryzacyjnym.

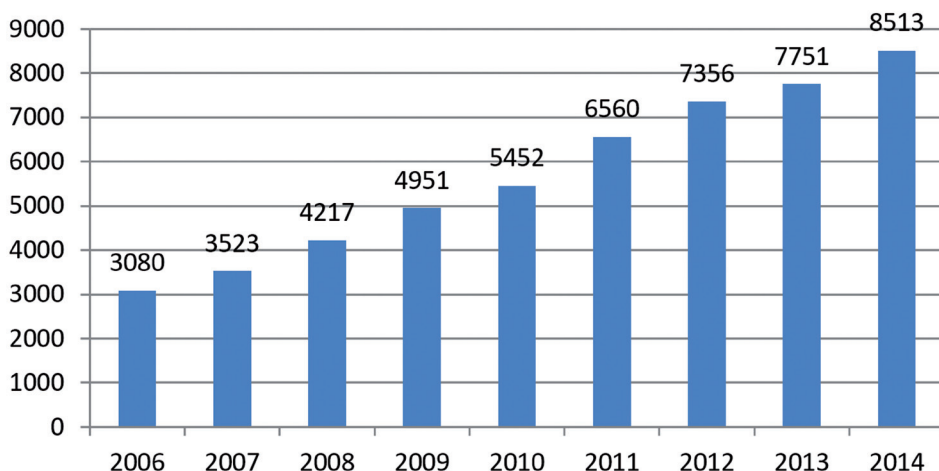
**Wykres 2. Liczba uniwersalnych robotów przemysłowych (wszystkich typów) na 10 tys. pracowników w przemyśle motoryzacyjnym oraz we wszystkich innych sektorach przemysłu w roku 2015**



Źródło: IFR Presentation market overview Industrial Robotics 2016.

W krajach Europy Środkowo-Wschodniej, również w Polsce, można zauważyć potencjał wzrostu robotyzacji. Jest to warunek konieczny do podtrzymania poziomu konkurencyjności przemysłu w skali całego kraju i Europy w kontekście koncepcji Przemysłu 4.0. Robotyzacja dotyczy w szczególności takich gałęzi gospodarki jak przemysł motoryzacyjny, metalowy, elektroniczny czy też przemysł spożywczy. Jak pokazują wyniki badań [Łapiński 2016], średnia gęstość robotyzacji (liczba robotów przypadająca na 10 tys. pracowników zatrudnionych w przemyśle) w Europie jest na poziomie 85, a w Polsce – na poziomie 22. Jednak liczba robotów zainstalowanych w polskich zakładach przemysłowych ciągle wzrasta. Największy przyrost odnotowano w roku 2011, liczba zainstalowanych robotów zwiększyła się o 1108 sztuk, czyli o jedną piątą w porównaniu z rokiem 2010. Według danych GUS na koniec roku 2014 polskie przedsiębiorstwa posiadały 8513 sztuk robotów przemysłowych, nastąpił 9-proc. wzrost w stosunku do roku 2013.

Wykres 3. Roboty przemysłowe w Polsce w latach 2006–2014 ( w sztukach)



Źródło: opracowanie własne.

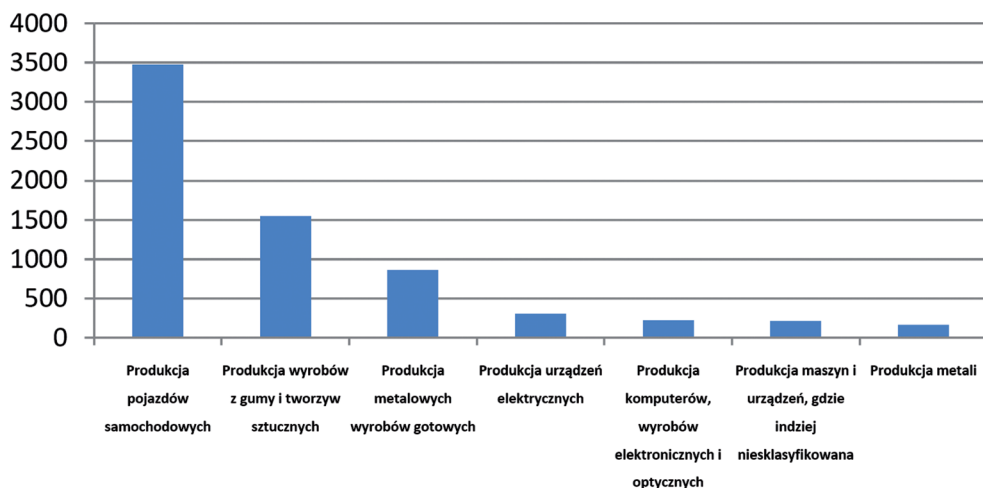
W roku 2014 większość środków automatyzacji procesów produkcyjnych w przemyśle należało do przedsiębiorstw z sekcji Przetwórstwo przemysłowe. Według definicji GUS środki automatyzacji procesów produkcyjnych to: urządzenia (lub zestawy maszyn i urządzeń) wykonujące określone czynności bez udziału człowieka, stosowane w celu samoczynnego sterowania i regulacji urządzeń technicznych oraz kontrolowania przebiegu procesów technologicznych. Do środków tych zaliczyć można:

- linie produkcyjne automatyczne,
- linie produkcyjne sterowane komputerem,
- centra obróbkowe,
- obrabiarki laserowe sterowane numerycznie,
- roboty i manipulatory przemysłowe,
- komputery do sterowania i regulacji procesów technologicznych.

Najwięcej zainstalowanych środków automatyzacji procesów produkcyjnych odnotowano wśród przedsiębiorstw z działu Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep 13,5%. Największą grupę tworzyły *Roboty i manipulatory przemysłowe*, które stanowiły jedną trzecią wszystkich środków automatyzacji w tym dziale, oraz 42,9% ogólnej liczby urządzeń zainstalowanych w przedsiębiorstwach przemysłowych [GUS 2015].

Najbardziej zrobotyzowanym działem przemysłowym w polskiej gospodarce jest produkcja pojazdów samochodowych, trend ten dominuje również w przemyśle ogólnosiwiatowym. Najważniejszym sektorem, w którym następuje wzrost liczby robotów w polskim przemyśle, jest przemysł motoryzacyjny.

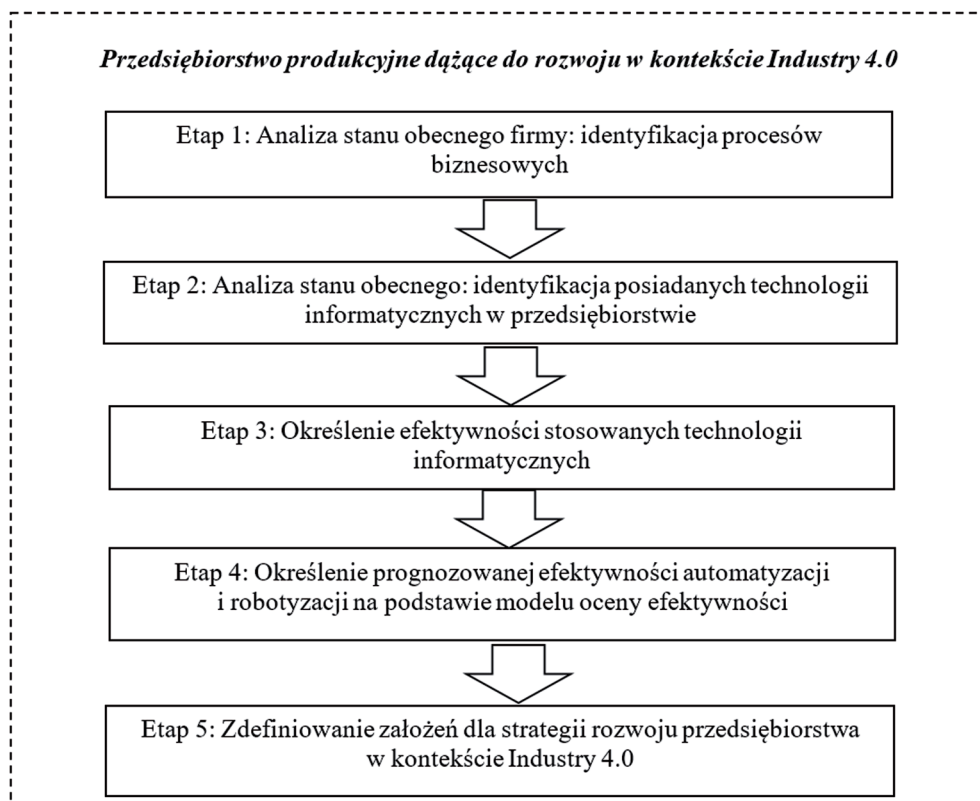
**Wykres 4. Działy przemysłowe o największej liczbie robotów w roku 2013**



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych rozważań zaprojektowano model rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego w kontekście Industry 4.0 (rysunek 1).

**Rysunek 1. Model rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego w kontekście Industry 4.0**



Źródło: opracowanie własne.

## **Model rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego w kontekście Industry 4.0**

W celu zbudowania modelu rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego w kontekście Industry 4.0 badania zawężono do działu utrzymania ruchu w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Uważa się, że działania wykonywane przez pracowników tego działu w istotny sposób wpływają na skuteczność zakupionych inteligentnych maszyn.

Jak wspomniano w niniejszym artykule, pierwszym krokiem we wdrażaniu koncepcji Industry 4.0 jest wdrożenie technologii informatycznej w przedsiębiorstwie produkcyjnym, które wg definicji GUS mogą być traktowane jako etap wstępny automatyzacji procesów produkcyjnych.

Autorzy przeprowadzili analizę porównawczą wybranej technologii informatycznej: systemu MES (*Manufacturing Execution Systems*). Dokonano wyboru tej technologii do dalszych analiz z uwagi na to, że zastosowanie MES bezpośrednio wspiera procesy produkcyjne, co ma wpływ na skuteczność funkcjonowania zakupionych inteligentnych maszyn. Systemy MES umożliwiają efektywne zbieranie danych i informacji w czasie rzeczywistym ze stanowisk produkcyjnych i ich przekazywanie na pozostałe obszary przedsiębiorstwa. Dane i informacje o realizacji produkcji mogą być pobierane bezpośrednio z maszyn oraz przy udziale pracowników bezpośrednio produkcyjnych. System MES realizuje również funkcje charakterystyczne dla systemu SCADA (*Supervisory Control and Data Acquisition*), ujednoliconego interfejsu do sterowników produkcyjnych i autonomicznych systemów przemysłowych.

Analizy porównawczej systemów MES dokonano na podstawie wspierania zdefiniowanych procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Tabela 1 prezentuje szczegółowe wyniki przeprowadzonej analizy.

**Tabela 1. Analiza porównawcza systemów MES**

Lp.	Proces w przedsiębiorstwie produkcyjnym/realizacja procesu przy wsparciu systemu MES	Wonderware (MES1)	Queris (MES2)	ProSeS BDE (MES3)	PSImes (MES4)	BPSC (MES5)
I.	Zarządzanie procesami produkcyjnymi					
I.1	Automatyczne i ręczne wprowadzanie danych produkcyjnych		x	x	x	
I.2	Zarządzanie kartami kontrolnymi			x		
I.3	Zarządzanie parametrami DNC (Bezpośrednie sterowanie numeryczne)			x		
I.4	Analiza stanów maszyn i produkcji w toku					x
I.5	Informowanie o stanach alarmowych					x
I.6	Możliwość przekazywania danych do HMI/SCADA					x
I.7	Rozliczenie czasu pracy dla zlecenia (ilościowo i wartościowo)					x
I.8	Rozliczanie kosztów planowanych i rzeczywistych					x
I.9	Rozliczanie produkcji w toku					x

II	Analiza efektywności					
II.1	Automatyczne wyliczanie wartości wskaźnika OEE	x	x	x		x
II.2	Wsparcie procesów kontroli jakości		x	x		
III	Monitorowanie					
III.1	Zarządzanie zleceniami produkcyjnymi	x			x	
III.2	Zarządzanie listami materiałowymi (BOM)	x				
III.3	Śledzenie produkcji ( <i>traceability</i> )	x	x		x	x
III.4	Wizualizacja produkcji w czasie rzeczywistym		x	x	x	
III.5	Zarządzanie magazynami	x				
III.6	Badanie rzeczywistego czasu pracy maszyn	x				
III.7	Wykrywanie przestojów		x		x	
III.8	Natychmiastowe powiadamianie o przestojach		x	x		
IV	Zarządzanie obiegiem dokumentów					
IV.1	Elektroniczna rejestracja produkcji					x
IV.2	Przekazywanie bezpośrednio do maszyn CNC					x
IV.3	Przekazywanie do magazynu zaopatrzenia					x
IV.4	Przekazywanie do narzędziowni zaopatrzenia					x
IV.5	Informacje (e-mail/SMS) do odpowiednich osób, gdy zaistnieje zdarzenie (np. awaria maszyny)					x
IV.6	Przekazywanie dokumentacji, rysunków, instrukcji stanowiskowych na terminale operatorskie					x
IV.7	Przechowywanie załączników: a) rysunki b) instrukcje stanowiskowe c) procedury wykonania d) programy CNC e) zmiany wprowadzane przez technologów					x
V	Zarządzanie alokacją zasobów					
V.1	Identyfikacja wąskich gardeł	x		x	x	
V.2	Kompletacja materiałów na terminy dla poszczególnych stanowisk					x
V.2	Kompletacja oprzyrządowania na terminy dla poszczególnych zasobów					x



Lp.	Proces w przedsiębiorstwie produkcyjnym/realizacja procesu przy wsparciu systemu MES	Wonderware (MES1)	Queris (MES2)	ProSeS BDE (MES3)	PSImes (MES4)	BPSC (MES5)
VI	Zarządzanie zasobami ludzkimi					
VI.1	Dostępność zasobów ludzkich/ kalendarz					x
VI.2	Kwalifikacje zasobów ludzkich					x
VI.3	Opracowywanie planów dostępności pracowników					x
VI.4	Sporządzanie zapotrzebowania na zasoby ludzkie do wykonania planu					x
VI.5	Sporządzanie zapotrzebowania na pracowników sezonowych					x
VII	Zarządzanie ruchem					
VII.1	Aktualne informacje o linii produkcyjnej: a) produkcja wykonana b) produkcja zaplanowana					x
VII.2	Prowadzenie planów remontów i konserwacji urządzeń					x
VII.3	Zintegrowane funkcje kontrolingu					x
VII.4	Zintegrowane funkcje rachunku i kosztów					x
VIII	Harmonogramowanie produkcji					
VIII.1	Planowanie kolejności wykonania zleceń produkcyjnych		x		x	
VIII.2	Wyliczanie harmonogramu dla puli zleceń					x
VIII.3	Analiza realizacji harmonogramu					x
VIII.4	Potwierdzanie terminów zamówień klientów					x
VIII.5	Aktualizacja harmonogramu (np. w przypadku odstępstw)					x
IX	Gromadzenie i akwizycja danych					
IX.1	Dane z konserwacji maszyn, form i peryferii			x	x	
IX.2	Informacje o odstępstwach jakościowych produktów		x			
IX.3	Archiwizacja danych produkcyjnych oraz jakościowych			x		

IX.4	Rejestrowanie rozpoczęcia i zakończenia operacji : a) automatycznie b) na ekran dotykowy c) na urządzenie mobilne					x
IX.5	Rejestrowanie przestojów i ich rodzajów: a) automatycznie b) na ekran dotykowy c) na urządzenie mobilne					x
IX.6	Rejestrowanie danych o wykonanej produkcji poprawnej oraz brakach					x
X	Zarządzanie jakością					
X.1	Kontrola jakości powiązana z konkretną wersją wyrobu					x
X.2	Analiza SPC/SQC ( <i>Statistic Process Control / Statistic Quality Control</i> )					x
X.3	Zarządzanie operacjami oraz analiza LIMS ( <i>Laboratory Information Management Systems</i> )					x
XI	Inne dodatkowe funkcje					
XI.1	Integracja z systemem ERP	x	x	x	x	x
XI.2	Symulacja planowanej produkcji				x	
XI.3	Zarządzanie projektami				x	

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy dostępnych na rynku rozwiązań MES stwierdzono, iż w dalszych badaniach ankietowych w przedsiębiorstwach produkcyjnych nie należy określać nazwy wdrożonego systemu, ale ściśle określić funkcjonalności, które faktycznie są wykorzystywane przez pracowników działu utrzymania ruchu.

Zgodnie z pierwszym etapem zaprojektowanego modelu (rysunek 5) określono również następujące procesy biznesowe w dziale utrzymania ruchu w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

#### I. Proces 1. Przygotowanie parku maszyn do pracy:

**D1.5** – Analiza harmonogramu produkcji;

**D1.6** – Dostosowanie parametrów maszyn i testowanie działania;

**D1.7** – Dokonywanie przeglądu (codziennego/okresowego);

**D1.8** – Optymalizacja i efektywność wykorzystania zasobów;

**D1.9** – Dokonywanie przeglądu jednokrotnego (wdrażanie lub wycofywanie urządzenia z eksploatacji);

**D1.10** – Analiza planu produkcji;

**D1.11** – Przebrajanie linii produkcyjnej/identyfikacja wąskich gardeł;

- D1.12 – Zgłoszenie gotowości maszyny, linii produkcyjnej do włączenia;
- D1.13 – Prowadzenie dokumentacji;
- D1.14 – Archiwizowanie danych procesu przygotowania parku maszyn;
- D1.15 – Planowanie i harmonogramowanie zasobów ludzkich.

## **II. Proces 2. Konserwacja:**

- D2.1 – Analiza planu konserwacji (planowanie przestoju);
- D2.2 – Analiza zapotrzebowania na materiały eksploatacyjne;
- D2.3 – Zgłaszanie zapotrzebowania na materiały eksploatacyjne;
- D2.4 – Analiza harmonogramu produkcji;
- D2.5 – Identyfikacja dostępności maszyn do przeprowadzenia czynności konserwacyjnych;
- D2.6 – Rejestracja czasochłonności dokonywania czynności przeglądowych;
- D2.7 – Zgłoszenie gotowości maszyny/linii do włączenia po konserwacji;
- D2.8 – Dokonywanie konserwacji codziennej (części maszyn, działanie mechanizmów, stan np. osłon bezpieczeństwa);
- D2.9 – Dokonywanie konserwacji okresowej (zabiegi wykonywane cyklicznie, zgodnie z harmonogramem);
- D2.10 – Dokonywanie napraw planowanych;
- D2.11 – Prowadzenie i uaktualnianie istniejącej dokumentacji technicznej;
- D2.12 – Inicjowanie i wdrażanie rozwiązań usprawniających proces produkcyjny (modyfikacja urządzeń, modernizacja maszyn);
- D2.13 – Prowadzenie wykazu części;
- D2.14 – Sprawdzanie dostępności części na magazynie;
- D2.15 – Prowadzenie kosztów planowanych i rzeczywistych;
- D2.16 – Prowadzenie dokumentacji/dokumentowanie przestojów;
- D2.17 – Archiwizowanie danych procesu konserwacji;
- D2.18 – Zlecanie na zewnątrz;
- D2.19 – Powiadamianie, przypominanie (SMS-em, e-mailem) o zbliżającej się konserwacji.

## **III. Proces 3. Naprawa:**

- D3.1 – Dokonywanie napraw/remontów nieplanowanych;
- D3.2 – Testowanie urządzeń po naprawie,
- D3.3 – Prowadzenie dokumentacji (napraw/remontów gwarancyjnych, napraw/remontów pogwarancyjnych);
- D3.4 – Zamawianie serwisu;
- D3.5 – Prowadzenie wykazów części zamiennych;
- D3.6 – Sprawdzanie dostępności części na magazynie;

- D3.7 – Prowadzenia kalendarza napraw;
- D3.8 – Prowadzenie kosztów rzeczywistych;
- D3.9 – Zlecanie na zewnątrz;
- D3.10 – Prowadzenie i uaktualnianie istniejącej dokumentacji technicznej dokumentacji;
- D3.11 – Monitoring online maszyn i urządzeń;
- D3.12 – Automatyczne powiadamianie o zdarzeniach za pośrednictwem SMS-ów i e-maili;
- D3.13 – Generowanie raportów;
- D3.14 – Dokumentowanie przestojów;
- D3.15 – Generowanie/uruchamianie alarmu o wystąpieniu awarii;
- D3.16 – Archiwizowanie danych;
- D3.17 – Planowanie i harmonogramowanie zasobów ludzkich.

#### **IV. Proces 4. Szkolenia dotyczące utrzymania ruchu:**

- D4.1 – Planowanie szkoleń;
- D4.2 – Analiza kwalifikacji potrzeb stanowiskowych;
- D4.3 – Szkolenia wewnętrzne;
- D4.4 – Szkolenia zewnętrzne;
- D4.5 – Koszty szkoleń;
- D4.6 – Szkolenia bieżące;
- D4.7 – Planowanie rozwoju personelu;
- D4.8 – Dokonywanie instruktażu stanowiskowego;
- D4.9 – Tworzenie standardów kwalifikacyjnych stanowiska pracy;
- D4.10 – Dobór metod szkoleń (wykład, analizę przypadków, konferencje, seminaria kursy itd.);
- D4.11 – Ocena skuteczności szkoleń;
- D4.12 – Rozwój kultury prewencyjnej utrzymania ruchu;
- D4.13 – Archiwizowanie danych ze szkoleń;
- D4.14 – Harmonogramowanie szkoleń.

Następnie, zgodnie z etapem drugim modelu (rysunek 5), dokonano analizy wdrożonego systemu MES w wybranym dziale utrzymania ruchu pod kątem wspierania zdefiniowanych procesów w dziale utrzymania ruchu (tabela 2).

Tabela 2. Analiza porównawcza systemów MES dla działu utrzymania ruchu

Dział	Proces	Działanie	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Utrzymanie ruchu	<u>Proces 1</u> Przygotowanie parku maszyn do pracy						
		D1.1					x
		D1.2					x
		D1.3					
		D1.4			x		x
		D1.5					
		D1.6					x
		D1.7	x		x	x	x
		D1.8					
		D1.9			x	x	
		D1.10			x		
	<u>Proces 2</u> Konservacja	D1.11					x
		D2.1					x
		D2.2					
		D2.3					x
		D2.4					x
		D2.5	x	x		x	x
		D2.6					
		D2.7					
		D2.8					
		D2.9					
		D2.10					
		D2.11					
		D2.12					
		D2.13					
		D2.14	x				
		D2.15				x	x
		D2.16					x
		D2.17			x		
		D2.18					
		D2.19					x
	<u>Proces 3</u> Naprawa	D3.1					
		D3.2					
		D3.3					
		D3.4					
		D3.5					
		D3.6					
		D3.7	x				x
		D3.8					
		D3.9				x	x
		D3.10					
		D3.11					
		D3.12		x	x		x
		D3.13					x
		D3.14					
		D3.15					
		D3.16		x			x
		D3.17			x		
		D3.18					x

Utrzymanie ruchu	Proces 4 Szkolenia dotyczące utrzymania ruchu	D4.1					
		D4.2					x
		D4.3					
		D4.4					
		D4.5					
		D4.6					
		D4.7					
		D4.8					x
		D4.9					
		D4.10					
		D4.11					
		D4.12					
		D4.13					
		D4.14					

Źródło: opracowanie własne.

W dalszych pracach autorów zostaną zaprezentowane kolejne etapy proponowanego modelu (rysunek 1). W etapie trzecim efektywność zastosowania tej technologii zostanie określona w podziale na efekty finansowe, efekty rynkowe (popytowe), efekty produkcyjne dla zakładu, efekty dla pracowników [Łapiński, Peterlik, Wyżnikiewicz 2015].

W celu pozyskania danych do zbudowania modelu prognostycznego użytecznego dla przedsiębiorstw produkcyjnych (etap 4 modelu – rysunek 1) zostaną przeprowadzone badania ankietowe podmiotów prowadzących działalność z zakresu przetwórstwa przemysłowego zaklasyfikowane do sekcji C według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) opracowanej na podstawie Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej – NACE Rew. 2, wprowadzonej z dniem 1 stycznia 2008 r. rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. (Dz. U. Nr 251, poz. 1885) w miejsce stosowanej dotychczas klasyfikacji PKD 2004.

Działy Gospodarki narodowej (29÷30):

- Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli (dział 29);
- Produkcja pozostałego sprzętu transportowego (dział 30).

Badanie obejmie przedsiębiorstwa o liczbie pracujących w przedziale 50–249.

Następnie na podstawie wyników badań ankietowych zostaną sformułowane rekomendacje dla przedsiębiorstw produkcyjnych w aspekcie ich rozwoju zgodnie z koncepcją przemysłu 4.0.

Wdrożenie proponowanego modelu rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego w kontekście koncepcji przemysłu 4.0 umożliwi dostosowanie się polskich przedsiębiorstw produkcyjnych do wymagań gospodarki opartej na wiedzy. Na podstawie wyników badań ankietowych i opracowanych modeli prognostycznych zarządy przedsiębiorstw produkcyjnych otrzymają symulację efektywności wprowadzania

nowych technologii. Wyniki tych symulacji umożliwią zarządowi firm podjęcie decyzji o zakupie i wdrożeniu nowych maszyn i technologii w celu informatyzacji i automatyzacji procesów zachodzących w firmie.

## Podsumowanie i wnioski

Kadra zarządzająca przedsiębiorstw produkcyjnych dąży do rozwoju firmy w kontekście Industry 4.0. Niestety jest to bardzo trudne z uwagi na konieczne koszty automatyzacji i robotyzacji. W artykule, na podstawie danych z GUS, przedstawiono szczegółową analizę sytuacji rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych zarówno w Europie, jak i w Polsce. Na tej podstawie zauważono potrzebę przeprowadzenia bardziej szczegółowych badań w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych dotyczących stanu ich rozwoju w aspekcie Industry 4.0. Uwagę skupiono na dziale utrzymania ruchu w przedsiębiorstwie. Wybrano ten dział, ponieważ jego pracownicy, w kontekście Industry 4.0, w dużym stopniu są odpowiedzialni za sprawność działania zakupionych inteligentnych maszyn i narzędzi informatycznych. Dalsze kierunki prac obejmą przeprowadzenie badań w przedsiębiorstwach z zakresu przetwórstwa przemysłowego zaklasyfikowanych do sekcji C według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) w celu weryfikacji zaproponowanego modelu badawczego.

## Bibliografia

Colander D.C., Landreth H. (1998), *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa.

Dorst W., Glohr C., Hahn T. i in. (2015), *Ergebnisbericht der Plattform Industrie 4.0*, „Umsetzungsstrategie Industrie 4.0”.

Emerson H. (1912), *The Twelve Principles of Efficiency*, New York.

European Commission (2012), *A Stronger European Industry for Growth and Economic Recovery*, *Industrial Policy, Communication*, COM(2012) 582 final.

Eurostat (2016), *Weight of economic activities*, newsrelease, nr 210.

Główny Urząd Statystyczny (2015), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014*, Informacje i opracowania Statystyczne, Warszawa.

Główny Urząd Statystyczny (2014), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa.

Kagermann H. (2013), *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0*, „Final report of the Industrie 4.0 Working Group”, April.

Kopp R. (2014), *Przemysł 4.0 i jego wpływ na przemysł kuźniczy*, „Obróbka Plastyczna Metali”, Vol. XXV, nr 1.

Laudon K.C., Laudon J.P. (2001), *Essentials of MIS*.

Lee J. (2013), *Big Data Environment Industry 4.0*, „Harting Magazine”, No 26.

Łapiński K. (2016), *Wpływ robotyzacji na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, IBNGR, Warszawa.

Remenyi D., Money A., Bannister F. (2007), *The effective Measurement and Management of ICT Cost and Benefits*, 3rd edition, Elsevier.

Simon H. (2007), *Podjmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Helion, Gliwice.

Skrzypek E. (2012), *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 262, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

Spath D., Ganschar O., Gerlach i in. (2013), *Fraunhofer Verlag. Stuttgart*, „Produktions-arbeit der Zukunft Industrie 4.0.

Qiming T., (2015), *Are You Ready for Industry 4.0?*, „ICT Insights” Issue 13.

Wahlster W., Helbig J. (2013), *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0*, „Final report of the Industrie 4.0 Working Group”, April.



### **Źródła internetowe**

International Federation of Robotics (2016), *Executive Summary Industrial Robots*, [online]  
<https://ifr.org/free-downloads>, dostęp 06.04.2017.

International Federation of Robotics (2016), *Executive Summary Service Robots*. [online]  
<https://ifr.org/free-downloads>, dostęp 06.04.2017.

---

**Ioseb Masurasvili** | ioseb.masurashvili@tsu.ge

Innovation Management Center Faculty Economics & Business at Javakishvili TSU

**Agnieszka Rzepka** | a.rzepka@pollub.pl

Lublin University of Technology, Faculty of Management, Department of Economics and Economic Management

**Bożena Sowa** | bozenas@wspia.eu

WSPiA University of Rzeszów, Department of Management and Economy

## Direct Foreign Investments as Strategic Potential for International Competitiveness (Polish & Georgian case)

**Abstract: Research background:** Foreign direct investments is an effective tool of transferring and implementing new technologies. As a rule, it provides advanced knowledge in product processing methods, product packaging and design, communication technologies and also in market development and elaborating strategy. These production resources and streams are usually accompanied by investments that provide sustainability of projects and enable the dynamic use of technical innovations. Technological transfer is accompanied by the continuous initiatives of foreign investors which are focused on the development of human resources by this particular country and expressed in the trainings of supportive facilitation of the increase in labor productivity of local workforce, modern management practices and introduction of various organizational innovations.

**Purpose of the article:** The aim of the following article is the attempt to define the directions of the changes of foreign direct investments in the context of the accession of Poland to EU as well as Georgia.

**Methodology/methods:** The article deals with foreign direct investments (FDI) as the strategic potential of growth of international competitiveness.

**Outcome:** The scale of the economic benefits associated with the influx of FDI, in the long run, is determined by the size and structure of the investments undertaken by operators. The companies with foreign capital shares allocate partially economized income into investments which increase their production and service potential. The growth of the level of foreign investments forces, in turn, the improvement of the national infrastructure, however the investors themselves contribute to the rise of its level as well.

**Key words:** Competitiveness, development, strategic potential, FDI, Poland, Georgia.

## Introduction

Observing the experience of Georgia and Central and Eastern European countries, we see that the transitional economic countries need huge capital for economy growth.

One of the most real ways, which helps transitional countries develop his own economy is “foreign direct investments” (FDI), which generate the capabilities, material wealth and wellbeing and create new jobs. In addition, the amount of taxes paid by foreign investors increases the income basket. This gives the opportunity to improve infrastructure and strengthen existing human capital.

Policy credibility can be gained from regulatory undercutting and supply-side interventions that “get the institutions right” in accordance with the neoliberal “competition state” model of economic development [Amin, Thrift 1995, pp. 375–395, Fougner 1997, pp. 165–185, Cerny 1997, p. 251]. Neoliberalism in the periphery rejects state-directed financing to strategic firms and economic sectors, privileging FDI as “the highest form of external finance for development, ahead of portfolio investment, commercial loans, or overseas development aid” [Phelps, Power, Wanjiru 2007, p. 84]. The basic enabling condition for FDI is the elimination of restrictions on cross-border flows of capital – a macroeconomic “Washington Consensus” policy [Williamson 1990, pp. 5–20] instituted by a global network of governmental economists who were trained at selected U.S. universities [Chwieroth 2007, p. 61]. Building on capital account liberalization, EDBI is a tool for extending the transnational regime of neoliberal policymaking to microeconomic reforms that are designed to improve local “investment climates” – “the laws, regulations, and institutional arrangements that shape daily economic activity” [World Bank and International Finance Corporation 2008, p. 201] [Schueth 2011, p. 1].

Today, all countries of the world are trying to attract foreign direct investment, as it is associated with economic growth and progress. According to the famous

Swedish economist M. Blomster, foreign direct investments enable developing countries to easily master modern technologies, which, in turn, strengthen the capacity and ability of local firms to produce competitive products for the world market. The main goal is to get new technologies, which is why countries are actively trying to attract foreign direct investments [Blomstrom, Kokko 1998, pp. 247–277]. The Harvard University Professor R. Caves points out that among the positive effects of the economy of the receiving country, growth of productivity, technologies and know-how transfer, introduction of new technological processes, preparation of staff and production of international networks can be found [Caves 2007, p. 23]. According to American economists Muller and Goi, the host country increases labor productivity and employment with the help of UPS, stimulates the introduction of innovations and promotes sustainable economic growth [Mueller, p. 52].

An important issue connected with FDI are the consequences which appear in reference to their flow. They may be positive and negative both for the countries investing capital abroad, as well as for the countries to which it flows. The main benefits, but also to the threats, include, the influence of FDI on: balance of payments, employment, market, factors of production resources, gross national product, infrastructure, technology, competitiveness, state budget and development of the regions [Sowa, Ślusarczyk, Rzepka 2017, p. 5].

The importance of foreign direct investment for the growth of competitiveness of the Polish economy on the national and regional level is particularly crucial. Foreign capital largely complements the deficiency of capital of Polish economy and promotes the growth of its efficiency and competitiveness. Polish membership in the EU and its integration into the global economy play an important role in attracting foreign direct investment, but also makes Poland heavily dependent on the situation on global markets and decisions taken outside the country.

FDI are an effect of the movement of economic activity outside the home country. Attempts to clarify the sources of FDI have pointed out that this phenomenon has a complex ground and it has become the subject of not only strictly economic analyses (focused on the processes taking place in an enterprise, economic situation of the importer and exporter of FDI or phenomena of technology development), but also geographic and sociologic analyses. The wide range of processes connected with foreign investments forced the researchers to use both the theory of foreign trade and the theory of location, which resulted, in a separate group of theories regarding FDI [Rzepka, Ślusarczyk 2016, pp. 39–45].

## Foreign Direct Investments (FDI)

The process of opening economies and expanding the idea of free trade has increased the possibilities of international business activities, providing them with almost unlimited access to the resources and factors of production. Increase in the position and strength of international companies on the international scene was the result of the so-called global presence of increasing independence towards nations, and also the growth of potentials and expansion of interactions.

Therefore, an important manifestation of globalisation is the international flow of capital, especially the expansion of transnational corporations (TNCs)<sup>1</sup>. They appear as factors which co-create the process of globalisation, and constitute one of its main driving forces. The importance of both foreign investments and corporations and their important role in the global economy tend to regard them as one of the main manifestations of globalisation.

The internationalization of economic activity, that is keeping it abroad, is a complex process and indicates a growing geographic scope of this activity, performed in a sequential or complementary manner with the use of three forms: trade, contractual cooperation and foreign investments which aim at creating foreign subsidiaries and joint ventures. Foreign direct investments (FDI) were (and still are) considered as a determinant of an international expansiveness of enterprises, their wealth (in capital, including human resources, technology and other supremacies), managerial skills, knowledge of foreign markets and other important attributes. The growing volume of global FDI and the growing involvement of transnational corporations in international trade have become the evidence of the ongoing expansion of the companies abroad for researchers, and indirectly changes taking place in them.

Corporations affect the progress of the process of globalisation through an influence on the global economy. Their presence can manifest itself in two ways: indirect

<sup>1</sup> There is a problem with the nomenclature concerning the characteristics of the examined entities. In English literature there are several names. One of them is the multinational enterprises (MNEs) or multinationals, which should be translated into Polish as „przedsiębiorstwa wielonarodowe”. The second name is the transnational corporations (TNCs or transnationals), which is the Polish equivalent of „korporacje transnarodowe” (KTN) or ponadnarodowe. The term “transnational corporations” was officially adopted by the UN in 1974 and since then has been consistently used in all publications of the organization (also in the publications by American authors). This name does not concern such internationalised companies that become stateless, and such extensive that operate in almost all countries and across borders. The name implies that the company is organized and coordinated by the parent company in the home country but actions of the company are spread globally. The term adopted by the UN is used in this article as a synonym for a company operating internationally.

and direct [Jarczewska-Romaniuk 2003, p. 140]. The indirect form is based on the presence of corporate goods and services outside the borders of home country. This form of the presence is seen as a transitional stage, followed by a further process of transition to a more complex phase of foreign activity that is investments. The direct form of global presence of corporations are direct foreign investments (FDI).

Transnational corporations are formed and evolve through foreign direct investment (FDI) [Goldin, Reinert 2006, p. 78]. Direct foreign investments are based on locating the capital abroad by the parent company in order to obtain a direct impact on the activity of companies injected with capital with an the intention of financially support the entity in which the investor has significant share, or in order to create a new economic entity. Direct investment include investment transactions undertaken by the investor abroad in order to exert a direct impact on the production of the company in which the money are invested, or to provide finances, goods, technology, in which the market investor has ownership interests. Therefore, one shall not treat investments only as an international transfer of capital, but as a specific type of transaction which connects the capital, experience and entrepreneurship [Dunning 1970, p. 27].

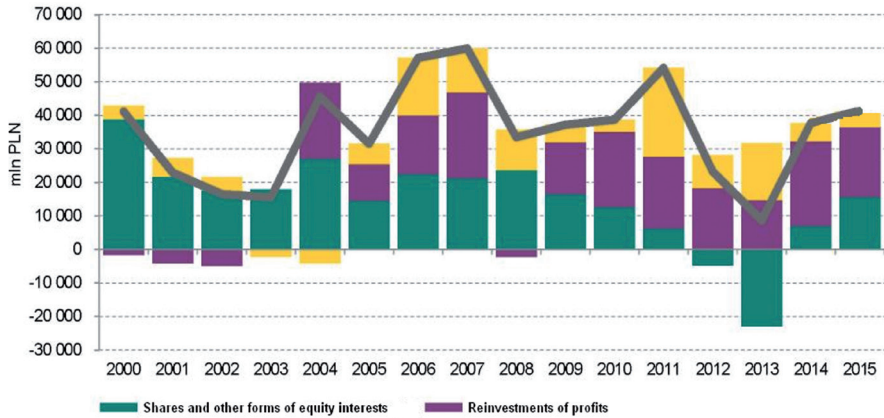
In today's global economy, there has been no harmonization of conditions of activities of foreign investors. There are still differences in this respect between the different countries, but all countries continue to restrict the flow of FDI to sectors of strategic importance. Foreign capital investments allow to reduce international imbalances in capital equipment and promote new technologies [Czarny 2004, p. 138].

## **The inflow of foreign direct investments to Poland**

In 2015, the balance of transactions due to foreign direct investment in Poland amounted to 50.8 billion zlotys and was higher by 13.2 billion zlotys than in 2014. This was largely due to the fact that 2014 was characterized by extremely low level of capital inflows from foreign direct investment to Poland.

It seems that after the reductions in 2012 and 2013, 2015 was a return to the structure of the inflow of foreign direct investments to Poland, observed before 2012.

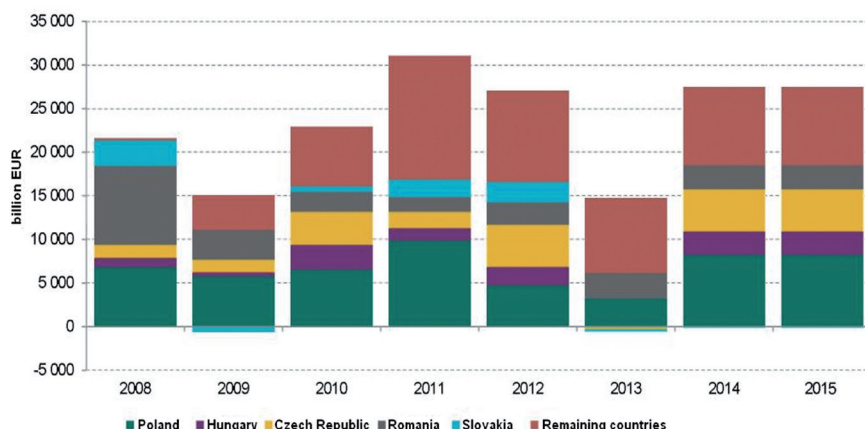
Chart 1. FDI transactions in Poland in 2000-2015



Source: National Bank of Poland.

Comparative analysis of statistical data on direct investment, in longer term than one year, is difficult due to the introduction of the enlarged directional principle as a new method of presentation of these data in 2013. The difficulties arise from the fact that not all the countries publish current data in accordance with the new standard, and obtaining adequate data from previous years is even more difficult. In order to compare the inflow of the capital in terms of direct investments to Poland with the inflow to new European Union member states, a category of net capital inflow due to direct investments was used. In other words, foreign direct investments in Poland (or accordingly in other country), decreased by Polish (or other country's) direct investments abroad.

Using the data presented in the balance of payments, net capital inflows of direct investment can also be calculated as net liabilities of the direct investment reduced by their assets. The advantage of the presentation of net investments is the fact that there is no need to exclude transactions of special purpose entities from the data. Even if they occurred, they were taken into account both in assets and in liabilities, so as a result their net effect was nil.

**Chart 2. Net FDI in selected countries**

Source: National Bank of Poland.

In 2015, the inflow of net direct investments amounted to 8.2 billion euro, which is 34.3 billion zlotys. The share of Poland in the inflow of net direct investments to new member states came back to the level recorded in the previous periods (2014). It amounted 30.1% and it was higher than in the previous years (2012-2013).

Analysing data for the years 2010–2015, it is worth paying attention to the fact that in case of Poland and some other countries (e.g. Romania), a positive inflow of net capital in all the analyzed periods of time was recorded. On the other hand, the values of inflow of this capital to Hungary, Czech Republic and Slovakia presented a bigger variability in these years, even assuming negative values in times of global economic turmoil.

A significant share of Poland in net direct investment inflow to new EU member states is a result – in large part – of the fact that Poland has the biggest economy among the newly admitted EU countries. Apart from that, the reinvestments of the profits, which are a stable element of capital inflow, are the basic component of the net capital inflow from direct investments. In smaller countries, the key role is played by the transactions in shares and in other forms of equity interests and transactions in debt instruments, the value of which is more variable in time.

The value of the transaction in respect of foreign direct investment in Poland consisted of: positive inflow of capital from shares and other forms of equity interests (6.9 billion zlotys), reinvestments of profits of 25.3 billion zlotys and slightly lower than in 2013 balance of transactions in debt instruments (5.5 billion zlotys). As a result, the inflow of net capital from foreign direct investments to Poland in



2015 reached the level from the years 2008-2010, however, it was much lower than the record amounts of inflows observed in previous periods.

The relatively high volatility of the value of transactions in respect of foreign direct investment in Poland in individual years resulted from the separate transactions of relatively large values occurring during certain periods of time.

The level of the value of transactions in the respect of foreign direct investments in Poland in 2015 was affected by the conditions of economic environment, in which these investments were realized. These conditions had multidirectional influence, in particular one should mention:

- o)** little stable condition of the world economy, which consisted of, inter alia: risks connected with economic situation in Greece, the slowdown of economic growth in China and economic sanctions on Russia; these reasons caused the fact that some foreign investors saw the new EU member states, including Poland, as a safe place to invest capital in the form of direct investment;
- p)** announced changes in the international regulations, renegotiations of agreements on avoidance of double taxation, planned sealing of tax systems, which also fit into the conducted internationally work in the framework of project BEPS which will affect the taxation of international capital groups, and now indirectly directs decisions on organizational changes within these groups.

## Doing business and FDI inflows in Georgia

The amount of foreign direct investment has been dropping in Georgia since 2009, mainly due to the conflict with Russia in South Ossetia in summer 2008. Foreign direct investment is expected to reach about USD 1.5 billion this year, roughly on par with 2016 levels.

To attract investors, the country offers many tax and legislative benefits. The Georgian economy has been almost fully liberalised and now offers one of the most attractive investment climates in the region. Corruption, historically very present at intermediate levels, has been largely eradicated – a major breakthrough in terms of attracting FDI. According to the Transparency International rating, in 2016, the country ranked better than Italy and Brazil, ranking 44th of 176 countries surveyed. Also, Georgia ranked 16th out of 190 economies in the 2017 World Bank Doing Business report, an improvement compared to the last year (when it ranked 24th).

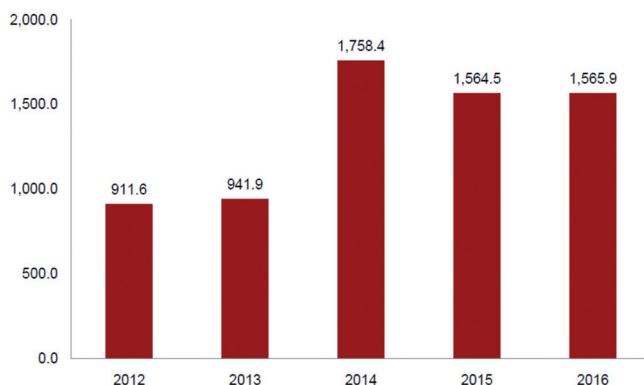
FDI by sectors: Transports and telecommunications (44%), Financial sector (14.2%), Construction (9.6%), Energy sector (6.7%), Manufacturing (6.7%), Hotels and

restaurants (4.5%), Agriculture (2.1%). The biggest FDI investor in 2016 was Azerbaijan, with the transport and communications sectors being the biggest beneficiaries.

The objectives of state extraterritorial strategies may include the anchoring of global production networks in a state (especially the command and control functions of these networks), the opening of export markets to support the domestic agglomeration of production for export, and the stimulation of outward FDI to extend supply chains from the home market [Phelps, Power, Wanjiru 2007, pp. 375–76]. State capacities to pursue such strategic goals are geographically uneven, and underdevelopment constrains the set of strategic options for extraterritorial accumulation relative to the options of advanced capitalist states. [Schueth, p. 55].

Foreign direct investments (FDI) in Georgia amounted to USD 1565.9 million in 2016 (adjusted data) down 4.8 percent from the preliminary data of 2016 and up 0.1 percent from the adjusted data of 2015 year. Chart 3 shows dynamics of FDI during 2012–2016.

**Chart 3. FDI in Georgia in 2012–2016 ( million dollars)**



Source: [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge). [access date: 30.08.2017].

We see that in 2012 FDI in Georgia was 911,6 mln USD and increased on 58,22 percent in 2016 (1565,9 mln USD).

FDI in Georgia amounted to USD 346.6 million in Q2 2017 (preliminary data) down 14.3 percent from the adjusted data of the same period of the previous year. FDI in Georgia amounted to USD 751.0 million in the first half of 2017 down 5.5 percent from the adjusted data of the same period of the previous year.

When the Doing Business rank included in a standard empirical foreign direct investment (FDI) model (estimated on data averaged over the period 2006–2016) – it's highly significant.

Besides deepening integration, developments such as the rising importance of the service sector, time-based competition, and human capital imply greater adjustments and challenges for these countries. The reshaping of conditions and economic factors to attract FDI has been ongoing and is likely to take place with an increased intensity, as the integration process progresses [Voigatzoglou 2016, p. 343]. Standard location determinants (e.g., natural resources, labour cost and others) might no longer be sufficient and may become relatively less important. Many economical publications identifies institutional quality and business regulatory framework as important determining factors of domestic business activity, FDI, and economic growth in a country.

About dynamics of Georgian FDI during 2006-2016 (according to the quarters) and in Q1&2 2017 we can see in table 1.

**Table 1. Dynamics of FDI in Georgia (Thsd. US Dollars)**

Year	Q1	Q2	Q3	Q4	Total	
2006	146 012.3	306 906.8	280 747.5	456 708.0	1 190	374.6
2007	421 369.5	401 452.0	489 112.4	702 907.6	2 014	841.6
2008	537 674.4	605 357.4	134 709.0	286 221.6	1 563	962.4
2009	113 973.5	177 229.4	173 223.2	193 974.5	658	400.6
2010	166 543.7	208 298.2	225 557.6	214 097.1	814	496.6
2011	209 720.0	248 335.4	316 594.5	342 594.2	1 117	244.1
2012	261 193.9	217 671.2	198 999.9	233 699.3	911	564.3
2013	252 316.3	207 893.1	254 825.1	226 868.1	941	902.6
2014	309 463.2	196 244.8	725 992.9	526 722.0	1 758	422.9
2015	291 471.6	462 724.8	483 198.9	327 104.4	1 564	499.8
2016	390 096.7	404 268.7	501 333.1	270 168.1	1 565	866.6
2017	404 424.9	346 598.2	-	-	751	023.1

Source: [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge). [access date 30.08.2017].

FDI by major investor countries in 2012-2016 and in 2017 (Q1-2) is shown in table 2. It can be noticed that the first place was taken by Azerbaijan (59,0 mln US dollars in 2012 – which increased on 558,0 mln US dollars in 2016), second place belongs to Turkey (81.1 mln US dollars – which increased on 558.0 mln US dollars in 2016).

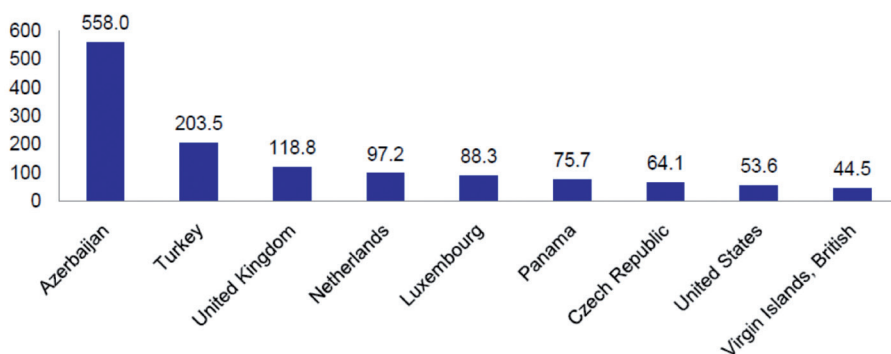
**Table 2. Major investor countries by 2016 & 2017 (Q1-2) (Million US Dollars)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017* (I-II)
Total	911.6	941.9	1 758.4	1 564.5	1 565.9	751.0
of which:						
Azerbaijan	59.0	81.9	341.4	549.6	558.0	224.2
Turkey	81.1	42.8	63.1	72.5	203.5	120.8
United Kingdom	93.6	55.2	107.6	386.0	118.8	111.6
Netherlands	35.4	153.2	373.7	155.4	97.2	63.7
Luxembourg	42.0	142.5	109.6	106.0	88.3	-5.6
Panama	9.8	25.8	70.7	9.5	75.7	29.0
Czech Republic	8.0	43.6	52.0	16.7	64.1	10.1
United States	20.3	44.8	181.9	18.4	53.6	29.3
Virgin Islands, British	19.8	36.2	-2.6	24.3	44.5	0,00
Other countries	542.6	316.0	461.0	226.1	262.1	150.9

\*Preliminary data.

Source: [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge). [data 30.08.2017].

Chart 4 depicts FDI's inflow in Georgia in 2016.

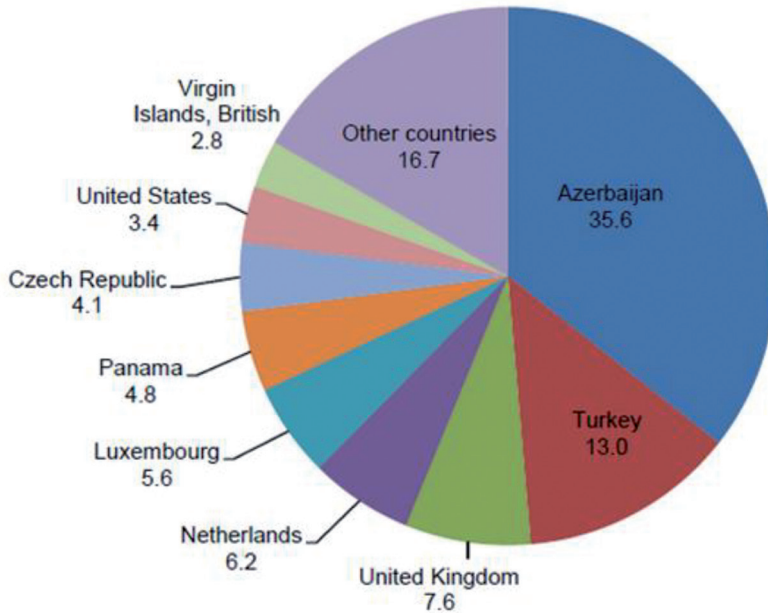
**Chart 4. FDI in Georgia in 2016 (million US dollars)**

Source: [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge). [access data 11.09.2017].

Share of FDI by major foreign direct investor countries allocated as follows: Azerbaijan (35.6 percent), Turkey (13.0 percent) and United Kingdom (7.6 percent).

The percentage structure of the same indicator in 2016 is shown on chart 5.

**Chart 5. FDI by major investor countries in 2016 (%)**



Source: [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge). [access date 11.09.2017].

Strong Points to Georgia's competitive advantages are:

- a)** its geographical location, which gives it an important geostrategic position since the oil pipelines transporting Caucasian oil to Europe all pass through its territory;
- b)** a low corporate tax rate;
- c)** simplified company registration procedures;
- d)** the highest literacy rate in the world;
- e)** a government that wants to attract foreign investment, and takes appropriate measures.

The country's main weaknesses are:

- a)** the limited domestic market;
- b)** the instability of its relationship with Russia;
- c)** the corruption problems that affect the country.

## Conclusion

The expansion of FDI and the emergence of international integrated system of production would not be possible without the liberalization of FDI policy. Changes to the framework of this policy affected the operation of the factors attracting investment by reducing, and even eliminating, the barriers of the access to individual markets for the foreign private capital; in this respect, significant changes occurred in developing countries.

The reasons of attracting foreign capital are associated with the problem of external balances, substitution of import and the influence on the market balance (both in case of capital goods, and consumer and supplying goods) [Rzepka 2015, p. 125].

An important reason for attracting FDI to the economy in the process of market transformation is the intention of development and broadening production and export specialization [20, pp.36]. Thanks to that, a given country may become more competitive on the international markets. The use of modern technology enables some branches of economy to become innovative [Rzepka, Masurashvili 2016, p. 119]. Whereas, the branches of high level of innovation may provide competitive products on the foreign markets. Therefore, the inflow of capital and modern technology to selected businesses may, as a result, lead to the creation of export specialization in the economy of a given country, which is the source of comparative advantages.

The scale of the economic benefits associated with the influx of FDI, in the long run, is determined by the size and structure of the investments undertaken by operators. The companies with foreign capital shares allocate partially economized income into investments which increase their production and service potential. The growth of the level of foreign investments forces, in turn, the improvement of the national infrastructure, but also the investors themselves contribute to the rise of its level.

## Bibliography

Amin A, Thrift N (1995), Territoriality in the global political economy [in:] Haggett P. Cliff A. D., Diffusing Geography. Essays for Peter Haggett, Blackwell, Oxford, pp. 375–395.

Blomstrom M., Kokko A. (1998), *Multinational corporations and spillovers*, "Journal of economic Surveys", Vol.. 12, pp. 247–277.

Caves R. E. (2007), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, "Cambridge Surveys of economic literature", III edition.

Cerny P. G. (1997), *Paradoxes of the competition state: The dynamics of political globalization*, "Government and Opposition", Vol. 32, pp. 251–274.

Chwieroł J. (2007), *Neoliberal economists and capital account liberalization in emerging markets*, "International Organization", Vol. 61, pp. 443–63.

Czarny E. (2004), *Gospodarka otwarta* [in:] Czarny E. (ed.), *Globalizacja od A do Z*, Warsaw, p. 138.

Dunning J. H. (1970), *Studies in International Investment*, London, p. 27.

Fougner T. (2006), *The state, international competitiveness and neoliberal globalization: Is there a future beyond "the competition state"?*, "Review of International Studies", Vol. 32, pp. 165–85.

Goldin I., Reinert K. (2006), *Globalization for development: trade, finance, aid, migration, and policy*, New York, p. 78.

Jarczeńska-Romaniuk A. (2003), *Korporacje w procesie globalizacji*, "Sprawy Międzynarodowe", No 1, p. 140.

Mueller S. L., Goic S. (2002), *Entrepreneurial potential in transition economies; A view from tomorrow's leaders*, "Journal of Development Entrepreneurship".

Phelps N. A., Power M., Wanjiru R. (2007), *Learning to compete: Communities of investment promotion practice in the spread of global neoliberalism. In Neoliberalization: States, networks, peoples* [in:] K. England K. Ward K. (ed.), Malden, Mass., Blackwell, Oxford, pp. 83–109

Rzepka A. (2015), *The knowledge-based economy, international trade and FDI as the main trends in contemporary process of globalization* [in:] *The case of Poland*, "International Journal of Arts & Sciences".

Rzepka A., Masurashvili I. (2016), *Strategic perspectives for Georgian business – an analysis for medium-sized enterprises in EU and Georgia*, "Modern Management Review", Quarterly, Vol. XXI, Research Journal 23.

Rzepka A., Ślusarczyk B. (2016), *Correlation and dependence between: Business – Globalisation – Information Society and the Global Society*, "International Journal of Business and Management Invention" ISSN [Online] 2319–8028, ISSN (Print) 2319–801X, www.ijbmi.org, Vol. 5, Iss. 1.

Schueth S. (2011), *Assembling International Competitiveness: The Republic of Georgia*, "USAID", "the Doing Business Project. Economic Geography." Vol. 87, No. 1.

Sowa B. (2003), *Programy pomocowe na rzecz rozwoju infrastruktury wiejskiej (na przykładzie Podkarpacia)* [in:] Adamczyk J. (2003) (ed.) *Współczesne procesy integracyjne w wymiarze społeczno-ekonomicznym*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów, pp. 414–421.

Sowa B., Ślusarczyk B., Rzepka A (2017), *Directions of the changes of foreign direct investments in Poland in the context of accession to the European Union. The analysis of selection aspects*, "Perspectives, Journal of Economic Issues", Iss. 3, Vol. 1, pp. 5–21.

Williamson J. (1990), *What Washington means by policy reform. In Latin American adjustment: Howmuch has happened?*, Institute for International Economics, Washington D.C., pp. 5–20.

World Bank and International Finance Corporation (IFC) (2008), *Doing business in 2008: Understanding regulation*, World Bank, Washington D.C.

Vogiatzoglou K. (2016), *Ease of Doing Business and FDI Inflows in ASEAN*, "Journal of Southeast Asian Economies", Vol. 33, No. 3.





---

**Teresa Łuczka** | [teresa.luczka@put.poznan.pl](mailto:teresa.luczka@put.poznan.pl)

Politechnika Poznańska

**Joanna Małecka** | [joanna.malecka@put.poznan.pl](mailto:joanna.malecka@put.poznan.pl)

Politechnika Poznańska

## Internacjonalizacja i globalizacja mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce. Analiza regionalna

### Internationalization and Globalization of Micro and Small-sized Enterprises in Poland. Regional Analysis

**Abstract:** The aim of the paper is an initial approach to preliminary determinations on the internationalization and globalization processes' impact on the development of individual regions (voivodeships) in Poland. The starting point is the classification of individual regions based on the share of SMEs in exports in 2000 and the position of them in 2016, taking into account the role of micro and small enterprises. It was assumed that the involvement of SMEs in particular in the processes of internationalization and globalization should shape the trend in this area among micro and small enterprises established and developing economic activity in the regions in a longer term.

The article uses the available statistics, including those prepared, by Bank Pekao SA and published in the "Report on the situation of micro and small enterprises in 2016" prepared on a sample of 6 903 enterprises. The results are being presented in tabular form using mathematical analysis tools to determine the structure of studied phenomena and processes, the strength and direction of changes in the regions involved in export of SMEs and micro and small enterprises in 2000 and 2016.

**Key words:** Small and medium-sized enterprises sector, Micro and small-sized enterprises, Internationalization and Globalization, Export, Regions, Border effect, Suck effect, Investment, Innovations, Owner and Employers' qualifications.

## Wprowadzenie

W warunkach współczesnej gospodarki rynkowej i postępujących procesów internacjonalizacji i globalizacji sektor małych i średnich przedsiębiorstw odgrywa nadal istotną rolę w tworzeniu głównych wielkości makroekonomicznych. Niejednokrotnie sektor ten traktowany jest jednorodnie, podczas gdy w poszczególnych klasach wielkości przedsiębiorstw zachodzą określone relacje. Jakkolwiek mikro i małe przedsiębiorstwa stanowią w Polsce łącznie 98%, to nie są one przedmiotem szczególnej uwagi w badaniach. Tymczasem przedsiębiorstwa tej wielkości są istotne choćby z tego względu, że zatrudniają najwięcej pracowników (3 495 tys., tj. 51,6% wszystkich pracujących w przedsiębiorstwach), a w trakcie swojej aktywności gospodarczej ewoluują i powiększają swoją wielkość. Procesy te mogą przebiegać w sposób zróżnicowany z wielu przyczyn, w tym wskutek czynników regionalnych, internacjonalizacji i globalizacji [Klapper, Laeven, Rajan 2006].

Celem opracowania jest wstępne badanie i określenie wpływu procesów internacjonalizacji i globalizacji mikro i małych przedsiębiorstw na rozwój poszczególnych regionów w Polsce. Punktem wyjścia była klasyfikacja poszczególnych województw ze względu na udział sektora małych i średnich przedsiębiorstw w strukturze eksportu w 2000 roku. Starano się zatem odwołać do pozycji sektora MSP kreującego potencjał i ogólny klimat przedsiębiorczości, a także procesy internacjonalizacji i globalizacji w regionie. Nadmienić należy, iż taki zabieg związany był z trudnością pozyskania danych statystycznych w zakresie mikro i małych przedsiębiorstw w układzie województw w 2000 roku. Na tym tle dokonano określenia roli mikro i małych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji i globalizacji poszczególnych regionów (województw) w 2016 roku. Przyjęto zatem założenie, że zaangażowanie MSP w poszczególnych województwach w procesy internacjonalizacji i globalizacji powinno kształtować tendencje w tym zakresie wśród mikro i małych przedsiębiorstw powstających i rozwijających działalność gospodarczą w poszczególnych województwach w dłuższym okresie.

W opracowaniu wykorzystano dostępne statystyki, w tym sporządzone przez PARP, a zwłaszcza przez Bank Pekao SA i opublikowane w „Raporcie o sytuacji mikro i małych firm w roku 2016”. Badania wykonano na próbie 6 903 przedsiębiorstw, z czego 6 192 stanowiły mikro przedsiębiorstwa i 711 małe. Wykorzystano również wyniki badań własnych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach tej wielkości. Zebrane wyniki zamieszczono w formie tabelarycznej, wykorzystując narzędzia analizy matematycznej, określające strukturę badanych zjawisk i procesów, siłę i kierunek zmian w poszczególnych regionach związanych z eksportem MSP w 2000 oraz mikro

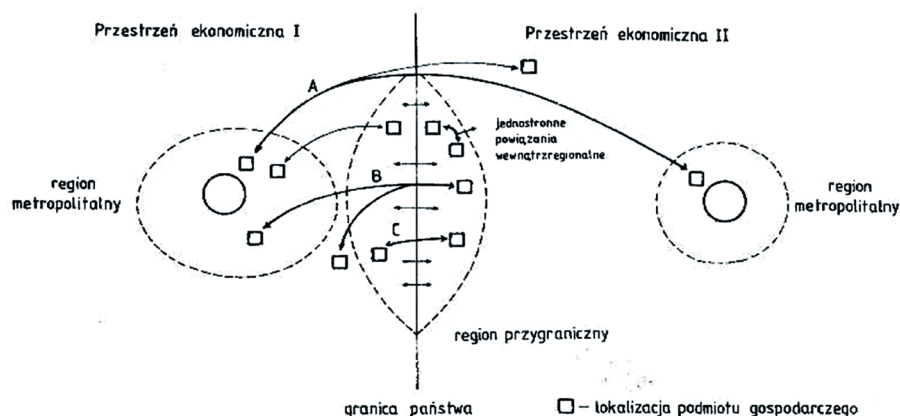
i małych przedsiębiorstw w 2016 roku. Wielkości odnoszące się do poszczególnych zagadnień przekraczające odpowiednie średnie wielkości w Polsce zostały wyróżnione w poszczególnych tabelach.

## **Globalizacja i internacjonalizacja sektora małych i średnich przedsiębiorstw w regionie**

Uczestnictwo przedsiębiorstwa każdej wielkości w wymianie międzynarodowej w zależności od skali zaangażowania, może znaleźć wyraz w internacjonalizacji lub globalizacji. Spośród wymienianych w literaturze przedmiotu sześciu kroków do globalizacji rynku zbytu, pierwszym jest eksport, który może być szczególnie trudny dla mikro i małych przedsiębiorstw [Łuczka 2002]. Eksport towarów i usług wymaga bowiem, obok znajomości rynków zagranicznych i umiejętności poruszania się w ich realiach, umiejętności sformułowania odpowiedniej oferty, konsekwentnego poszukiwania i budowy przewagi konkurencyjnej, sformułowania skutecznej polityki inwestycyjnej i innowacyjnej oraz odpowiednich kwalifikacji zatrudnionych. Ostatecznie oznacza pomyślną weryfikację przedsiębiorstwa zgodnie ze standardami tego rynku. Z tego punktu widzenia istotne jest również otoczenie przedsiębiorstwa, w tym czynnik regionalny.

Czynnik regionalny nabrał szczególnego znaczenia wraz z powstaniem Komisji Regionów jako potwierdzenia koncepcji Europy państw, regionów i gmin. Zwrócono wtedy uwagę na szczególną rolę regionów przygranicznych, tym bardziej, że stanowiły one dotąd tradycyjną barierę rozwoju społeczno-gospodarczego poszczególnych państw UE [Łuczka 2002, Łuczka 1993]. Część autorów za punkt wyjścia przyjmowała tradycyjne podejście pogranicza, identyfikujące je z województwami po obu stronach granicy państwa, których granice administracyjne pokrywają się z granicą państwa, część zaś kładła nacisk na rodzaj i dynamikę powiązań w obszarze przygranicznym [por. Stryjakiewicz 1998]. Szczególnie interesująca była koncepcja S. Krätke, który wyróżnił trzy typy powiązań w regionach, wskazał szczególną rolę wewnątrz regionalnych powiązań bliskiego zasięgu w tworzeniu i rozwoju regionu przygranicznego (rysunek 1), co potwierdzono i rozwinęto w kolejnych podejściach. Funkcjonowanie regionów (województw) przygranicznych wiązało się na przykład z występowaniem tzw. „efektu granicy”, czy „efektu ssania”, podczas gdy efekt granicy pobudza wymianę międzynarodową, „efekt ssania” spowalnia i zatrzymuje.

Rysunek 1. Formy powiązań transgranicznych z punktu widzenia ich zasięgu przestrzennego



Źródło: Strykiewicz 1998.

Interesujące z tego punktu widzenia było podejście, w którym (1) za punkt wyjścia przyjęto rodzaj funkcjonujących w regionie powiązań i (2) wskazano, że obszary graniczne pojmować należy „jako strefę kontaktu” i „obszar, w którym powiązania między przedsiębiorstwami i inne powiązania mogą przekroczyć granicę, tworząc nowe możliwości i korzyści” [Wu Chung Tong 1998, s. 115]. Autor wymienił szereg cech charakteryzujących badany obszar, takich jak: przepływ siły roboczej, zróżnicowanie płac, ceny ziemi, kosztów życia, różnice w regulacjach prawnych, zasięg i rodzaj powiązań komunikacyjnych i transportowych, występowanie nadwyżek taniej siły roboczej w jednej ze stron regionu, a także regulacje polityczne i ekonomiczne, sprzyjające zewnętrznemu otwarciu gospodarek i inwestycjom zagranicznym, proeksportowa orientacja systemów gospodarczych po obu stronach granicy, połączona z komplementarnością rynków. Stopniowo zaczęto badać euroregion, który charakteryzował się „międzynarodowymi stosunkami pomiędzy gminami, miastami, a także między zrzeszeniami i innymi organizacjami regionu przygranicznego, utworzonymi na zasadzie dobrowolności” [Strykiewicz, Kaczmarek, s. 59]. Autorzy zwracali uwagę na dwupłaszczyznowość tworzenia powiązań w euroregionach, mianowicie na: „spontaniczne indywidualne kontakty różnych uczestników (takich jak businessmeni, szkoły, kościoły, miasta i gminy) i próby instytucjonalizacji współpracy przygranicznej” [Strykiewicz, Kaczmarek, por. także Bertram 1998]. Stopniowo obszar przygraniczny stawał się istotnym czynnikiem oddziałującym na rozwój całego regionu i regionów sąsiadujących [Łuczka, Przepióra 2012].

## **Globalizacja i internacjonalizacja mikro i małych przedsiębiorstw w regionie w świetle badań empirycznych**

W niniejszym opracowaniu – jak już wspomniano – punktem wyjścia jest udział sektora małych średnich przedsiębiorstw w poszczególnych województwach w eksporcie MSP w 2000 roku w Polsce, a więc w okresie dyskusji naukowych nad rolą regionów, zwłaszcza w okresie przedakcesyjnym. Przyjęto założenie, że udział eksportu stanowi, po pierwsze, odzwierciedlenie gotowości MSP w regionie do uczestnictwa w procesie internacjonalizacji i globalizacji oraz, po drugie, kształtuje określone postawy właścicieli, w tym przedsiębiorstw mikro i małych, wobec poszerzania zasięgu rynku zbytu. Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 1, w zaledwie w pięciu województwach wartość eksportu osiągnęła znaczący wynik, przekraczający średni udział województwa (6,25%), z czego w zaledwie trzech wystąpił „efekt granicy”. W 2016 roku już w dziesięciu województwach mikro i małe przedsiębiorstwa eksportowały swoje produkty i usługi, a dziewięć osiągnęło lub przekroczyło średni (18%) udział przedsiębiorstw tej wielkości w eksporcie. W województwach wielkopolskim i mazowieckim wskazać natomiast można występowanie „efektu ssania”, a więc przeznaczania towarów i usług na potrzeby województwa. Wpływ tego efektu na modyfikację „efektu granicy” obserwowano w Wielkopolsce już w 2000 roku i uzasadniano coraz silniejszym rozwojem Poznania i jego okolic jako silnego ośrodka gospodarczego z rozwiniętą infrastrukturą przemysłową, komunikacyjną, a zwłaszcza naukową oraz społeczną i kulturową [Krätke 1998]. Średnie przychody w małych przedsiębiorstwach były 21,4 razy większe niż w mikro, ale zaledwie w województwie wielkopolskim i mazowieckim przekraczały znacząco średnią w Polsce, a w zachodniopomorskim, podlaskim i pomorskim (województwa graniczne) wartości te były bardzo zbliżone. Liczba aktywnych mikro i małych przedsiębiorstw i liczba zatrudnionych w nich na 1 tys. mieszkańców koresponduje głównie (z wyjątkiem mazowieckiego i wielkopolskiego) z regionami przygranicznymi.

Tabela 1. Eksport, średnie przychody, liczba aktywnych i liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwach różnej wielkości według województw w latach 2000 i 2016

Województwo	Udział województwa w eksporcie sektora MSP (%)	Udział mikro i małych przedsiębiorstw w eksporcie (%)	Średnie przychody w przedsiębiorstwach (tys. zł)**		Liczba aktywnych mikro i małych przed- siębiorstw	Liczba zatrudnionych w mikro i małych przed-siębiorstwach
			mikro	małe		
Lata	2000	2016				
Dolnośląskie	7,5*	20,0*	434	8 500	50,0	126,0
Kujawsko-pomor- skie	4,4	18,0	403	8 800	42,2	107,1
Lubelskie	3,2	13,0*	451	7 900	35,6	95,1
Lubuskie	3,5	25,0*	389	7 700	44,4	112,0
Łódzkie	5,6	16,0	422	8 400	47,4	124,4
Małopolskie	4,4	17,0*	426	8 800	49,9	132,9
Mazowieckie	20,7	19,0	616	16 400	59,8	149,6
Opolskie	1,9	23,0*	415	7 500	37,7	104,1
Podkarpackie	3,8	19,0*	399	6 900	34,7	91,9
Podlaskie	2,2	16,0*	408	9 300	37,8	91,2
Pomorskie	6,7*	23,0*	350	9 600	51,1	127,1
Śląskie	12,0*	19,0*	443	8 500	45,8	128,1
Świętokrzyskie	1,3	11,0	410	7 500	37,7	95,7
Warmińsko-ma- zurskie	2,4	10,0	363	7 200	36,7	92,6
Wielkopolskie	14,9	15,0	482	10 100	53,7	143,9
Zachodniopomor- skie	5,5	22,0*	350	9 700	53,1	122,1
Polska	100,0	18,0	458	9 800	47,4	122,6

\* województwa przygraniczne, \*\* 2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie Łuczka 2002 oraz Raport 2017.

Jak już podkreślano, pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku, zwłaszcza na rynku międzynarodowym, buduje się poprzez odpowiednią politykę inwestycyjną i innowacyjną. Badane mikro i małe przedsiębiorstwa preferowały inwestowanie w wyposażenie, narzędzia i przyrządy (50%), maszyny i urządzenia (44%) oraz środki transportu (31%). We wszystkich województwach niski odsetek stanowiły wydatki na budynki i grunty – można zatem oczekiwać, że struktura wydatków inwestycyjnych uwzględni strategię rozwojową przedsiębiorstw, oparte na postępie technicznym i budujące konkurencyjność firm. Wydatki na wartości niematerialne i prawne związane są przede wszystkim z regionami wytypowanymi w 2000 roku oraz przygranicznymi (lubuskie, śląskie, opolskie, dolnośląskie).

**Tabela 2. Wydatki inwestycyjne mikro i małych przedsiębiorstw według województw w 2016 roku (%)**

Województwa	Wyposażenie, narzędzia, przrządy	Maszyny, urządzenia	Środki transportu	Budynki, budowle	Wartości niematerialne i prawne	Grunty
Dolnośląskie	39	<b>45</b>	27	<b>18</b>	<b>12</b>	4
Kujawsko-pomorskie	<b>54</b>	39	<b>38</b>	<b>17</b>	11	2
Lubelskie	49	<b>49</b>	21	<b>20</b>	7	3
Lubuskie	47	39	29	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>6</b>
Łódzkie	48	<b>53</b>	20	13	7	3
Małopolskie	<b>55</b>	<b>49</b>	29	13	9	4
Mazowieckie	<b>55</b>	39	<b>33</b>	8	<b>15</b>	2
Opolskie	43	<b>46</b>	<b>34</b>	12	<b>12</b>	2
Podkarpackie	<b>53</b>	<b>45</b>	<b>33</b>	9	6	<b>6</b>
Podlaskie	<b>52</b>	<b>47</b>	28	<b>19</b>	10	<b>10</b>
Pomorskie	44	<b>45</b>	<b>32</b>	12	9	<b>6</b>
Śląskie	51	42	29	13	<b>14</b>	<b>8</b>
Świętokrzyskie	44	<b>45</b>	<b>40</b>	12	8	1
Warmińsko- -mazowieckie	<b>55</b>	<b>45</b>	26	<b>18</b>	9	<b>6</b>
Wielkopolskie	<b>50</b>	43	<b>33</b>	<b>14</b>	9	<b>5</b>
Zachodniopomorskie	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	8	<b>7</b>
<b>Polska</b>	<b>50</b>	<b>44</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>4</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport 2017, s. 86.

Polityka przedsiębiorstw każdej wielkości w zakresie inwestycji powiązana jest ściśle z wielkością środków finansowych, które można przeznaczyć na ten cel. Istotnym problemem jest państwowa i lokalna polityka wspierania MSP [Guido, Sapienza, Zingales 2004]. Analiza danych zawartych w tabeli 3 wskazuje, że jakkolwiek 64% mikro i małych przedsiębiorstw nie inwestowało, ponieważ „nie było takiej potrzeby”, to wiele firm nie inwestowało z powodu kondycji finansowej, niepewności co do kierunku zmian w otoczeniu, braku odpowiedniej wiarygodności kredytowej czy braku perspektyw rozwoju. Brak inwestycji – ściśle związany z wyróżnionymi w 2000 roku województwami - może również oznaczać, że wymagane dla rozwoju przedsiębiorstwa inwestycje zostały już przeprowadzone.



Badając zagadnienie wydatków inwestycyjnych należy w sposób szczególny prześledzić politykę innowacyjną mikro i małych przedsiębiorstw. Jak już podkreślano, budowa pozycji konkurencyjnej i uczestnictwo przedsiębiorstw, regionów i gospodarek w procesie internacjonalizacji i globalizacji uzależnione jest od innowacji i określonej polityki w tym zakresie [Rogut, Piasecki 2013, Rogut 2013]. Zgodnie z danymi (tabela 4), zaledwie jedna czwarta badanych mikro i małych przedsiębiorstw wdrażała innowacje produktowe, natomiast odsetek wdrażających innowacje procesowe jest niższy (17%). Ponieważ z punktu widzenia polityki innowacyjnej i rozwoju przedsiębiorstwa, szczególne znaczenie odgrywają innowacje procesowe i z tego punktu widzenia istotne jest, że udział wydatków finansowych ponoszonych przez badane firmy na ten rodzaj innowacji był znaczący i wynosił 71%.

**Tabela 3. Przyczyny braku wydatków na inwestycje mikro i małych przedsiębiorstw według województw w 2016 roku (%)**

Województwa	Nie było takiej potrzeby	Sytuacja finansowa nie pozwalała na inwestycje	Niepełna sytuacja zewnętrzna	Brak możliwości finansowania zewnętrznego inwestycji	Brak perspektyw rozwoju	Inne	Trudno powiedzieć
Dolnośląskie	<b>65</b>	<b>23</b>	11	<b>5</b>	2	1	1
Kujawsko-pomor.	<b>70</b>	17	11	2	<b>4</b>	1	1
Lubelskie	<b>65</b>	<b>24</b>	12	<b>5</b>	2	1	<b>3</b>
Lubuskie	<b>66</b>	20	13	2	3	1	0
Łódzkie	62	<b>27</b>	13	3	2	1	1
Małopolskie	64	20	<b>14</b>	3	2	1	0
Mazowieckie	63	14	<b>15</b>	3	<b>4</b>	<b>4</b>	0
Opolskie	<b>70</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	3	3	1	1
Podkarpackie	60	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	2	2	0
Podlaskie	57	18	<b>18</b>	3	<b>5</b>	2	2
Pomorskie	<b>65</b>	<b>22</b>	8	4	2	2	0
Śląskie	63	19	<b>15</b>	<b>5</b>	1	1	2
Świętokrzyskie	51	<b>27</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	2	<b>5</b>	1
Warm.-mazo-wiec.	<b>69</b>	<b>21</b>	10	3	2	<b>3</b>	0
Wielkopolskie	<b>66</b>	16	9	4	3	<b>3</b>	1
Zachodniopom.	64	18	11	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	1
<b>Polska</b>	<b>64</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport 2017, s. 82.

**Tabela 4. Udział liczby i wydatków w mikro i małych przedsiębiorstwach na innowacje produktowe i procesowe według województw w 2016 roku (%)**

Województwa	Udział MMP wdrażających innowacje		Udział MMP ponoszących wydatki na wdrażanie innowacji	
	produktowe	procesowe	produktowych	procesowych
Dolnośląskie	23	16	57	<b>73</b>
Kujawsko-pomorskie	<b>27</b>	13	43	<b>81</b>
Lubelskie	23	<b>20</b>	55	58
Lubuskie	21	13	51	<b>74</b>
Łódzkie	<b>28</b>	16	<b>60</b>	<b>78</b>
Małopolskie	23	16	<b>60</b>	69
Mazowieckie	23	17	58	65
Opolskie	<b>30</b>	16	<b>61</b>	70
Podkarpackie	<b>25</b>	16	57	<b>77</b>
Podlaskie	24	13	<b>65</b>	<b>82</b>
Pomorskie	<b>26</b>	17	<b>54</b>	67
Śląskie	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>63</b>	68
Świętokrzyskie	23	15	<b>59</b>	<b>81</b>
Warmińsko-mazurskie	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>64</b>	69
Wielkopolskie	23	15	57	<b>75</b>
Zachodniopomorskie	21	<b>18</b>	<b>59</b>	<b>85</b>
<b>Polska</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>58</b>	<b>71</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport 2017, ss. 103–106.

Interesująca jest, w związku z prowadzonymi rozważaniami, struktura wielkości wydatków w badanych mikro i małych przedsiębiorstwach. Zgodnie z danymi (tabela 5), większość firm inwestowała zamiennie: ponosiła wydatki w tym zakresie albo do wysokości 10 tys. zł, albo w przedziale od 10–100 tys. zł. Podobnie opcjonalnie inwestowały mikro i małe przedsiębiorstwa w przedziale albo 100–500 tys. zł, albo 500 tys. do 1 mln, ze znacznie jednak mniejszym ich udziałem. Niezwykle mało inwestowały badane przedsiębiorstwa w innowacje powyżej 1 mln zł i miało to miejsce głównie w województwach przygranicznych.

**Tabela 5. Struktura wydatków mikro i małych przedsiębiorstw na innowacje według województw w 2016 roku (%)**

Województwa	<10 000 zł	10 001 – 100 000 zł	100 001 – 500 000 zł	500 001 – 1 000 000 zł	1000 001 > zł
Dolnośląskie	37	47	<b>15</b>	1	-
Kujawsko-pomorskie	<b>44</b>	39	<b>15</b>	0	<b>2</b>
Lubelskie	41	48	<b>11</b>	0	0
Lubuskie	<b>56</b>	39	1	<b>2</b>	<b>2</b>
Łódzkie	<b>44</b>	47	6	<b>3</b>	0
Małopolskie	39	<b>49</b>	10	<b>2</b>	0
Mazowieckie	<b>42</b>	47	<b>11</b>	-	-
Opolskie	40	48	<b>12</b>	0	<b>1</b>
Podkarpackie	35	<b>53</b>	7	<b>3</b>	<b>2</b>
Podlaskie	38	<b>54</b>	2	<b>3</b>	<b>2</b>
Pomorskie	38	<b>52</b>	9	1	-
Śląskie	36	<b>49</b>	<b>13</b>	1	<b>1</b>
Świętokrzyskie	<b>48</b>	<b>49</b>	2	0	0
Warmińsko-mazurskie	<b>46</b>	46	3	<b>3</b>	<b>2</b>
Wielkopolskie	<b>47</b>	41	<b>11</b>	1	0
Zachodniopomorskie	39	<b>52</b>	9	0	0
<b>Polska</b>	<b>41</b>	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport 2017, s. 107.

Badane mikro i małe przedsiębiorstwa, finansując wydatki innowacyjne, korzystały głównie z kapitału własnego (90%), zwłaszcza w województwie wielkopolskim, gdzie też, w ograniczonym zakresie, wykorzystywano kredyt bankowy (podobnie w opolskim). Jednak większość korzystających z kredytu bankowego województw to województwa wyróżnione w 2000 roku, a korzystające z leasingu to przygraniczne. Może to oznaczać, że efekt „granicy” przynosił takie skutki. Udział dotacji unijnych i krajowych w finansowaniu inwestycji innowacyjnych był w 2016 roku niewielki, a największy dotyczył województw: świętokrzyskiego, opolskiego, wielkopolskiego i lubelskiego. Pewne znaczenie jako źródło finansowania miały – typowe dla przedsiębiorstw tej wielkości – pożyczki od rodziny (małopolskie, warmińsko-mazurskie, lubuskie, dolnośląskie). Zatem można stwierdzić, iż mikro i małe przedsiębiorstwa finansowały postęp innowacyjny zgodnie z teorią *pecking order*: najpierw środki własne, potem obce, a w tym kredyt bankowy jako najtańsze źródło finansowania obcego [Łuczka 2013].

Budowanie przewagi konkurencyjnej i powiększenie udziału w procesie internacjonalizacji i globalizacji wymaga szerszego otwarcia przedsiębiorstwa na otoczenie oraz określonej jakości jego zasobów ludzkich. Istotna z tego punktu

widzenia jest między innymi otwartość do współpracy z organizacjami i zrzeszeniami biznesowymi czy gotowość przedsiębiorstwa do korzystania z usług firm zewnętrznych. Udział badanych MMP w organizacjach biznesowych wynosił zaledwie 7% i w zaledwie dziewięciu województwach był równy lub nieco przekraczał poziom krajowy. Równocześnie średnio 43% badanych firm korzystało regularnie z usług firm zewnętrznych, 22% sporadycznie, a 37% nie odczuwało takiej potrzeby. Zatem otwartość badanych mikro i małych przedsiębiorstw na otoczenie była niska.

**Tabela 6. Źródła finansowania innowacji w mikro i małych przedsiębiorstwach według województw 2016 roku (%)**

Województwa	środki własne	kredyt bankowy	leasing	pożyczka od rodziny	dotacje:		inne
					unijne	krajowe	
Dolnośląskie	89	<b>18</b>	4	<b>5</b>	<b>3</b>	0	0
Kujawsko-pomorskie	82	<b>20</b>	<b>11</b>	2	2	0	0
Lubelskie	<b>94</b>	<b>18</b>	7	3	<b>6</b>	<b>7</b>	0
Lubuskie	<b>93</b>	11	2	<b>6</b>	<b>5</b>	0	0
Łódzkie	<b>92</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	1	0	0	0
Małopolskie	88	<b>19</b>	6	7	<b>3</b>	1	0
Mazowieckie	<b>94</b>	15	<b>9</b>	3	1	1	0
Opolskie	89	9	<b>4</b>	0	4	1	0
Podkarpackie	<b>92</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	0	2	<b>3</b>	-
Podlaskie	89	11	2	0	2	0	-
Pomorskie	87	<b>23</b>	<b>12</b>	3	2	<b>2</b>	0
Śląskie	88	<b>18</b>	<b>9</b>	4	1	-	0
Świętokrzyskie	86	12	0	2	<b>10</b>	0	0
Warmińsko-mazurskie	89	16	<b>11</b>	<b>7</b>	2	<b>2</b>	0
Wielkopolskie	<b>97</b>	9	2	3	<b>3</b>	0	0
Zachodniopomorskie	90	13	<b>12</b>	3	0	<b>2</b>	0
<b>Polska</b>	<b>90</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport 2017, s. 109.

**Tabela 7. Otwartość na otoczenie w mikro i małych przedsiębiorstwach według województw (%)**

Województwa	Udział mikro i małych przedsiębiorstw w organizacjach biznesowych	Korzystanie mikro i małych przedsiębiorstw z usług firm zewnętrznych		
		regularnie	od czasu do czasu	nie korzysta
Dolnośląskie	7	40	22	<b>38</b>
Kujawsko-pomorskie	6	38	<b>25</b>	37
Lubelskie	7	33	<b>26</b>	<b>41</b>
Lubuskie	5	40	20	<b>40</b>
Łódzkie	5	36	<b>23</b>	<b>41</b>
Małopolskie	6	<b>41</b>	21	<b>38</b>
Mazowieckie	<b>8</b>	<b>46</b>	20	34
Opolskie	<b>9</b>	<b>44</b>	22	34
Podkarpackie	5	39	<b>26</b>	35
Podlaskie	6	37	19	<b>44</b>
Pomorskie	7	38	23	<b>39</b>
Śląskie	7	<b>42</b>	22	36
Świętokrzyskie	<b>10</b>	<b>49</b>	17	34
Warmińsko-mazowieckie	7	32	21	<b>47</b>
Wielkopolskie	7	38	<b>26</b>	36
Zachodniopomorskie	<b>10</b>	<b>43</b>	20	<b>37</b>
<b>Polska</b>	<b>7</b>	<b>41</b>	<b>22</b>	<b>37</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport 2017, s. 115.

Jeśli natomiast chodzi o jakość zasobów pracy, to należy stwierdzić, iż w badanych firmach odczuwano potrzebę podnoszenia kwalifikacji zarówno właścicieli, jak i pracowników. W związku z tym najczęściej wykorzystywano szkolenia wewnętrzne (głównie w województwach przygranicznych) i zewnętrzne finansowane przez przedsiębiorstwa (głównie województwa przygraniczne), ale w podobnym zakresie (33%) nie stosowano żadnych sposobów podnoszenia kwalifikacji. W nikłym odsetku firm dofinansowywano studia, staże w innych firmach i jednostkach b+r (tabela 8). Większość nakładów dotyczyła wydatków w przedziale do 500 zł (43%), do 2 tys. zł (32%) oraz do 10 tys. zł (21%). Należy stwierdzić, iż jakkolwiek dla firm mogły to być kwoty istotne, to z punktu widzenia strategii podnoszenia ich konkurencyjności – zwłaszcza na rynku zagranicznym – mogą być niewystarczające. [Raport 2017, s. 86].

**Tabela 8. Sposoby podnoszenia kwalifikacji pracowników w mikro i małych przedsiębiorstwach (%)**

Województwo	Szkolenia		Udział w konferencjach i seminariach	Dofinansowania do studiów	Staże w:		Inne	Żadne
	wewnętrzne	zewnętrzne finansowane przez firmę			innych firmach	jednostkach naukowych		
Dolnośląskie	<b>47</b>	29	<b>11</b>	2	2	1	3	33
Kuj.-pomorskie	42	<b>36</b>	8	2	2	1	5	33
Lubelskie	<b>47</b>	30	6	1	<b>3</b>	<b>2</b>	4	32
Lubuskie	<b>45</b>	<b>32</b>	<b>11</b>	1	2	0	2	31
Łódzkie	<b>48</b>	25	9	1	1	0	2	<b>37</b>
Małopolskie	<b>46</b>	<b>34</b>	7	1	1	<b>2</b>	5	31
Mazowieckie	42	<b>34</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	2	0	3	32
Opolskie	39	30	5	2	<b>3</b>	1	5	<b>37</b>
Podkarpackie	<b>46</b>	28	7	1	<b>3</b>	0	4	33
Podlaskie	<b>56</b>	20	8	1	<b>4</b>	0	2	33
Pomorskie	35	<b>34</b>	<b>12</b>	1	2	0	1	<b>36</b>
Śląskie	<b>49</b>	<b>36</b>	8	2	2	0	3	27
Świętokrzyskie	41	23	<b>12</b>	<b>3</b>	2	0	4	39
Warm.-mazurs.	<b>49</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	2	1	0	3	29
Wielkopolskie	38	31	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	2	<b>37</b>
Zachodniopom.	42	<b>35</b>	5	1	1	0	7	29
<b>Polska</b>	<b>44</b>	<b>32</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>33</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport 2017, s. 86.

W podsumowaniu wyników wstępnych badań nad rozwojem procesów internacjonalizacji i globalizacji w mikro i małych przedsiębiorstwach w aspekcie regionalnym w 2016 roku należy stwierdzić, iż mimo pewnej nieciągłości i nieadekwatności danych statystycznych daje się zauważyć pewne zależności (tabela 9):

- po pierwsze, mikro i małe przedsiębiorstw we wszystkich województwach w ciągu 16 lat najczęściej powiększyły wartości wybranych wskaźników, takich jak na przykład liczba i zatrudnienie w mikro i małych przedsiębiorstwach/1000 mieszkańców czy średnie przychody,
- po drugie, analiza danych pozwala na sformułowanie stwierdzenia, iż w poszczególnych województwach daje się zauważyć określone ścieżki czy strategie rozwoju: szczególnie widoczne jest to w regionach przygranicznych, co oznaczałoby, że mikro i małe przedsiębiorstwa reagowały na czynniki płynące z otoczenia i oddziaływanie „efektu granicy” – procesom tym sprzyjało włączenie Polski w struktury UE,

- po trzecie, można wskazać pewne różnice regionalne, na przykład w podejściu do prowadzenia gospodarki finansowej w przedsiębiorstwach mikro i małych, w zakresie finansowania kapitałem własnym i skłonności do korzystania z obcych źródeł finansowania – co może również wywierać wpływ na otwarcie na internacjonalizację i globalizację.

**Tabela 9. Ranking wybranych wskaźników dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw w 2000 roku oraz mikro i małych przedsiębiorstw w 2016 według województw**

Województwa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Dolnośląskie	4	4	5	6	5	7	6	5	7	5	5	4	8	8	7	4
Kujawsko-pomorskie	8	6	10	10	11	6	10	3	3	6	7	9	3	12	9	5
Lubelskie	11	10	13	13	3	9	2	5	5	2	5	3	15	9	12	4
Lubuskie	10	1	9	9	13	10	3	10	8	3	4	7	7	11	7	6
Łódzkie	6	8	7	7	7	8	4	3	1	8	3	1	4	5	11	6
Małopolskie	8	7	6	3	6	6	7	4	6	5	8	7	11	5	6	5
Mazowieckie	1	5	1	1	1	1	2	7	4	7	2	11	14	7	2	3
Opolskie	14	2	12	11	8	11	6	11	7	4	5	2	9	4	3	2
Podkarpackie	9	5	14	15	12	13	4	2	2	6	3	4	5	8	8	6
Podlaskie	13	8	11	16	10	5	6	10	8	6	6	9	2	1	10	5
Pomorskie	5	2	4	5	15	4	8	1	2	6	8	5	13	10	9	4
Śląskie	3	5	8	4	4	7	7	5	4	7	6	8	12	3	5	4
Świętokrzyskie	15	11	12	12	9	11	9	9	9	1	1	1	3	6	1	1
Warmińsko-mazurskie	12	12	15	14	14	12	6	6	3	6	7	6	10	2	13	4
Wielkopolskie	2	9	2	2	2	2	1	11	8	5	5	10	6	8	9	4
Zachodnio-pomorskie	7	3	3	8	15	3	5	8	2	8	9	9	1	6	4	1

1 – udział województwa w eksporcie sektora MSP w 2000 roku

2 – udział mikro i małych przedsiębiorstw w eksporcie w 2016

3 – liczba mikro i małych przedsiębiorstw/1000 mieszkańców

4 – liczba zatrudnionych w mikro i małych przedsiębiorstwach /1000 mieszkańców

5 – średnie przychody w mikro przedsiębiorstwach

6 – średnie przychody w małych przedsiębiorstwach

7 – kapitał własny przeznaczany na innowacje

8 – kredyt bankowy przeznaczany na innowacje

9 – leasing przeznaczany na innowacje

10 – dotacje przeznaczane na innowacje

11 – niechęć firmy do zadłużania się: finansowanie inwestycji wyłącznie ze środków własnych

12 – brak inwestycji: sytuacja finansowa firmy nie pozwala na finansowanie kapitałem obcym

13 – odsetek mikro i małych przedsiębiorstw finansujących wdrażanie innowacji procesowych

14 – odsetek mikro i małych przedsiębiorstw finansujących wdrażanie innowacji produktowych

15 – regularne korzystanie mikro i małych przedsiębiorstw z usług firmy zewnętrznej

16 – udział mikro i małych przedsiębiorstw w organizacjach biznesowych

Źródło: opracowanie własne.

## Zakończenie

Pomimo że zaprezentowane wyniki badań nad wpływem internacjonalizacji i globalizacji małych i średnich przedsiębiorstw w 2000 roku oraz mikro i małych w 2016 roku w poszczególnych regionach (województwach) mają charakter wstępny, to pozwalają na wskazanie pewnych zależności. Należy zwrócić uwagę, że w ciągu szesnastu lat w kolejnych województwach obserwowano powiększenie wartości wielu wskaźników charakteryzujących ich rozwój gospodarczy. Przyczyn tego wzrostu należy upatrywać w wystąpieniu i wykorzystaniu „efektu granicy” oraz w coraz lepszym poruszaniu się właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw w realiach krajowego i zagranicznego rynku zbytu. Przedsiębiorcy prowadzą określoną politykę inwestycyjną i innowacyjną oraz są w określonym stopniu świadomi uwarunkowań pozycji i przewagi konkurencyjnej ich firm na zagranicznym rynku zbytu.

Należy stwierdzić, że wyniki wstępnych badań wskazują na potrzebę ich kontynuacji, zwłaszcza jeśli chodzi o wskazanie czynników i siły związków kształtujących gotowość mikro i małych przedsiębiorstw do internacjonalizacji i globalizacji w regionie, które mogą być pomocne zwłaszcza dla decydentów przygotowujących plany rozwoju regionalnego.

## Bibliografia

Bertram H. (1998), *Double transformation at the Eastern border of the Euroregion pro Europa Viadrina*, „GeoJournal”, 44.3.

Guiso L., Sapienza P., Zingales L. (2004), *Does Local Financial Development Matter?*, „Quarterly Journal of Economics”, V. 119.

Klapper L., Laeven L., Rajan R. (2006), *Entry Regulation as a Barrier to Entrepreneurship*, „Journal of Financial Economics”, 82, ss. 591–629.

Krätke S. (1998), *Regionale Integration oder fragmentierte Entwicklung?*, „Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie”, H.2.

Łuczka T. (2013), *Makro- i mikroekonomiczne determinanty struktury kapitału w małych i średnich Przedsiębiorstwach*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.



Łuczka T., Przepióra P. (2012), *Regional Determinants of Efficiency Growth of Small and Medium-sized Enterprises. Evidence from Poland*, "Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation", Vol. 8, Issue 1, ss. 138–155.

Łuczka T. (2002), *New Challenges for SME's [w:] 21st Century. Entrepreneurship and Small Business Development in the 21st Century*, Press University, Łódź.

Łuczka T. (2002), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w polsko-niemieckim obszarze przygranicznym*, [w:] *Współpraca transgraniczna z Krajami Bałtyckimi i Rosją – Obwód Kaliningradzki. Uwarunkowania i perspektywy*, W. Bieńkowski, J. Grabowiecki, H. Wnorowski (red.), Uniw. w Białymstoku i PTE, Białystok.

Łuczka T. (1993), *Das deutsch-polnische Oder-Neisse-Grenzgebiet. Voraussetzungen, Probleme, Konzepte* [w:] *Wirtschaftsentwicklung im deutsch-polnischen Grenzgebiet. Wirtschaftsförderung in Ostbrandenburg*, F. Walk (Hrsg.), Institut fuer Kommunale Politikberatung und Regionale Entwicklung der Wissenschaftlichen Arbeitsgemeinschaft Politikberatung an der FU Berlin, Schriftenreihe B, Kommunale und Regionale Entwicklung, H. 3.

Małecka, J. (2016), *Revenues, Expenses, Profitability and Investments of Potential Contenders for the Status of a Listed Company in Poland*, "Oeconomia Copernicana", 6 (4), ss. 91–122, <http://dx.doi.org/10.12775/OeC.2015.031>.

*Raport o sytuacji mikro i małych przedsiębiorstw w roku 2016* (2017), Bank Pekao SA, Warszawa.

Rogut A., Piasecki B. (2013), *Selected Instruments for Management of Technology Development*, "Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", 277.

Rogut A. (2013), *Smart Specialisation – Towards a New Generation of Regional Innovation Strategies*, "Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", 277.

Stryjakiewicz T., Kaczmarek T. (2000), *Transborder co-operation and development in the conditions of great socio-economic disparities: the case of the Polish-German border region* [w:] *Polish economy in transition: spatial perspective*, J.J. Parysek, T. Stryjakiewicz (red.), Poznań.

Stryjakiewicz T. (1998), *Badania społeczno-gospodarcze obszarów pogranicza Polski i Niemiec w perspektywie ich rozwoju i integracji europejskie* [w:] *Uwarunkowania i kierunki rozwoju*

*społeczno-gospodarczego województwa gorzowskiego, 1. Struktury i procesy*, B. Gruchman, J.J. Parysek, F. Walk (red.), AE Poznań.

Wu Chung Tong (1998), *Cross-border development in Europe and Asia*, "GeoJournal", 44.3.



---

# Uwarunkowania innowacyjności



---

**Grzegorz Baran** | g.baran@uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

**Janusz Bąk** | januszbak@pk.edu.pl

Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki, Instytut Ekonomii, Socjologii i Filozofii

## Design thinking jako przestrzeń dla przełomowych innowacji

### Design Thinking as the Environment for Disruptive Innovation

**Abstract:** The subject of this paper is design thinking as an approach to creative thinking and action adapted from the work of the best designers. Design thinking is a method of solving open, complex and ambiguous user problems. As a method based on the the human-centered, exploratory and iterative potential of attitudes towards design practice and reality itself, it holds a number of attractive qualities for disruptive innovation. The purpose of the study is to identify these design thinking qualities that can support organizations in creating disruptive innovations.

**Key words:** design thinking, design management, disruptive innovation, creativity, problem solving, business model

### Wprowadzenie

Design thinking (myślenie projektowe) jako podejście do twórczego myślenia i działania, wywodzące się z pracy najlepszych projektantów, **jest metodologią systemowego rozwiązywania otwartych, złożonych i niejednoznacznych problemów (projektowych)**, wynikającą z humanistycznego, eksploracyjnego i iteracyjnego potencjału nastawień wobec praktyki projektowania i samej rzeczywistości. I jako takie wydaje się posiadać szereg walorów atrakcyjnych z punktu widzenia poszukiwania przełomowych innowacji.

Celem opracowania jest wskazanie tych walorów metodologii design thinking, które mogą wspierać w organizacjach generowanie przełomowych innowacji.

W związku z tym w tytule użyto określenia „przestrzeń dla przełomowych innowacji”, aby zasygnalizować, że nie chodzi o pojedynczą metodę stosowaną jedynie do rozwiązywania problemów określonego typu, lecz właśnie o pewną (niekoniecznie tylko fizyczną) przestrzeń dla twórczego myślenia i działania. Procesy powstawania przełomowych innowacji mają bowiem oddolny charakter, co oznacza, że wymykają się próbom bezpośredniego zarządzania i możemy je w organizacjach jedynie wspierać, tworząc określone warunki do ich rozwoju.

W sformułowaniu celu świadomie użyto także określenia „mogą wspierać”, gdyż przyjęty, typowy zresztą dla nauk empirycznych – redukcyjnych, schemat wnioskowania jest logicznie zawodny. Oznacza to, że wyciągane w ten sposób **wnioski jedynie** uprawdopodobniają ujawnione zależności i wymagają dalszego potwierdzenia na drodze badań empirycznych. Dla rozwiązania podjętego problemu przeprowadzono bowiem badania teoretyczne z wykorzystaniem metody analizy i konstrukcji logicznej [por. Apa-nowicz 2000, ss. 109–110]. Pomocniczo wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa na temat metodologii design thinking oraz koncepcji przełomowych innowacji, a we wnioskowaniu metody porównania oraz abstrakcji generalizującej – na podstawie porównania przebiegu procesu design thinking jako pewnej metody działania oraz procesu powstawania przełomowych innowacji (rozumianych jako proces oddolny) – wyodrębniono te cechy tego pierwszego, które mogą sprzyjać temu drugiemu.

Naturalnie ze względu na charakter i zakres opracowania przedstawiamy w nim syntetycznie najważniejsze tylko ustalenia, pomijając szczegółowy opis całego procesu wnioskowania. Tekst został podzielony na trzy części, z których każdą poświęcono odrębnemu częściowemu zadaniu, które bardziej szczegółowo omawiamy już w dedykowanych im punktach.

## **Design thinking jako integralna część współczesnego zarządzania**

Design thinking jest metodologią niespecyficzną dla nauk o zarządzaniu, lecz użyteczną i coraz częściej wykorzystywaną w praktyce zarządzania. I jako taka wymaga szerszego opisu na potrzeby określonego we wstępie celu opracowania. Ponadto już wstępna analiza typowego, przedstawionego choćby przez szkołę stanfordzką, procesu myślenia projektowego pozwala przypuszczać, że może ono być skuteczne w generowaniu innowacji o charakterze przełomowym. Z uwagi na słabą rozpoznawalność tej metodologii na gruncie nauk o zarządzaniu, przed przystąpieniem do szczegółowej analizy jej składowych istotnych dla innowacji oraz zależności pomiędzy nimi, warto zaznaczyć czytelników ze strukturą samego procesu i jego

funkcjonalnymi powiązaniem z zarządzaniem. Przez funkcjonalne powiązania należy rozumieć w tym przypadku to, że choć zarządzanie i projektowanie rozwijały się przez długi czas niezależnie od siebie, zdają się w pewnym zakresie realizować zbliżone funkcje.

Zasadniczym zatem zadaniem, istotnym dla rozwiązania postawionego wyżej częściowego problemu badawczego, jest przedstawienie istoty myślenia projektowego, jego struktury oraz choćby zarysowania wspomnianych wyżej funkcjonalnych zależności. To na objaśnieniu tych kwestii skoncentrujemy obecnie naszą uwagę.

Jak piszą A. Dziadkiewicz i P. Maśloch, design, który jest kojarzony przede wszystkim ze sztuką i architekturą, od lat 60. stopniowo wchodzi do języka biznesu i zarządzania, stając się dziedziną związaną z rozwojem przemysłu, nauki, inżynierii i technologii. Powołując się na ustalenia British Design Council, twierdzą, że dzisiaj design „to już nie rzeczownik, przedmiot, lecz proces, czynność, pewna sekwencja kroków, która pomaga w zdefiniowaniu problemu i znalezieniu najlepszego rozwiązania [Dziadkiewicz, Maśloch 2013, s. 81]. Istotą designu, jak twierdził Steve Jobs, nie jest bowiem po prostu to, jak coś wygląda, ale przede wszystkim, jak działa [Shed 2010].

Na czynnościowy charakter myślenia projektowego wskazują także R. Razzouk i V. Shute, definiując je jako proces analityczny i twórczy, który angażuje ludzi w możliwości eksperymentowania, tworzenia i prototypowania modeli oraz gromadzenia informacji zwrotnych w celu ich przeprojektowywania [Razzouk, Shute 2012, s. 330]. Jest to dość ogólne ujęcie procesu myślenia projektowego, które można w różnych sposób wypełnić treścią konkretnych działań. Wynika to z pewnej trudności w jednoznacznym określeniu, czym ten proces jest. To z kolei jest związane z charakterem samego procesu, który D. Braha i Y. Reich określają jako iteracyjny, eksploracyjny i do pewnego stopnia chaotyczny [Braha, Reich 2003, s. 185].

Eksploracyjny charakter procesu design thinking przejawia się w sposobie pracy interdyscyplinarnych zespołów projektowych, które poszukują rozwiązań, próbując je stopniowo odkrywać, gromadząc kolejne porcje wiedzy o użytkownikach i ich doświadczeniach. Cały czas konfrontując tę wiedzę z użytkownikami poprzez kolejne etapy udoskonalania i testowanie prototypów ostatecznego rozwiązania. Ta iteracyjność procesu sprawia, że choć jest on zamknięty w określonych ramach, rzadko przebiega w sposób szablonowy. Design thinking jest – jak to określił Koźmiński w odniesieniu do zarządzania [Koźmiński 2004, s. 9] – bardziej sposobem myślenia o rzeczywistości niż jednoznacznie określonym systemem konkretnych metod, technik i narzędzi. Choć uczestnicy projektu korzystają z określonych metod i narzędzi, ich katalog jest otwarty, a dobór na każdym etapie podyktowany bieżącymi potrzebami projektowymi.



Proces myślenia o projekcie, jak zauważają D. Braha i Y. Reich, zaczyna się od pewnych abstrakcyjnych specyfikacji (jak potrzeba klienta czy wymagania funkcjonalne wobec projektowanego obiektu) i poprzez kolejne przybliżenia/udoskonalenia prowadzi do końcowego rezultatu w postaci konkretnego rozwiązania [Braha, Reich 2003, s. 186]. W oryginalnym tekście przywołani tu autorzy używają określenia *iterative refinement* dla podkreślenia, że ta początkowo abstrakcyjna specyfikacja jest udoskonalana w kolejnych cyklach myślenia syntetyzującego wyłaniające się stopniowo części informacji o strukturze przyszłego rozwiązania, aby stopniowo przekształcić się w konkretny projekt. Ten eksploracyjny i iteracyjny proces z natury nie może być przewidywalny, gdyż dotyczy rozwiązania, które dopiero odkrywamy w procesie badania struktury projektowej o wielu możliwościach i ograniczeniach.

Tim Brown zwraca uwagę na to, że design thinking jest zasadniczo procesem odkrywania, w ramach którego dokonujemy wielu nieoczekiwanych odkryć i sprawdzamy, dokąd one prowadzą [Brown 2016, s. 48]. Podkreśla, że nie jest to prosty, linearny proces, gdyż wymaga jednoczesnego uwzględnienia trzech ograniczeń: atrakcyjności dla użytkownika, technicznej wykonalności i ekonomicznej opłacalności. Zespół projektowy poprzez eksperymentowanie z wieloma rozwiązaniami stopniowo odkrywa takie, w którym ograniczenia te pozostają w łagodnej koegzystencji i które jest możliwe do rozwinięcia w atrakcyjny rynkowo model biznesowy [Brown 2016, s. 50]. Wymaga to zdaniem M. Wszołka i M. Grecha pewnego nastawienia wobec praktyki projektowania przejawiającego się m.in. w diagnozowaniu problemów i dostarczaniu efektywnych zdaniami użytkowników rozwiązań [Brown 2016, ss. 12–13], co zbliża tę metodologię do zarządzania.

Analizując problematykę myślenia projektowego na gruncie nauk o zarządzaniu, nie sposób pominąć jego szerszego kontekstu w postaci *design management* (zarządzania designem/projektowaniem/wzornictwem). Jak już ponad 20 lat temu pisali R. Cooper i M. Press, zarządzanie designem to aplikacja metod zarządzania do procesów projektowania i innowacji [Cooper, Press 1995, s. 3]. Współcześnie należałoby dodać: i odwrotnie – design thinking jako część zarządzania designem stanowi bowiem aplikację sposobu myślenia i działania najlepszych projektantów do rozwiązywania różnorodnych problemów, w tym problemów zarządzania.

Na portalu, który powstał z inicjatywy osób zafascynowanych koncepcją zarządzania designem czytamy, że jest ono biznesową stroną designu, obejmując strategię, procesy i decyzje zarządcze, budujące przestrzeń dla procesów projektowania innowacji [Desing Management 2012]. W koncepcji zarządzania designem chodzi dzisiaj o znacznie więcej niż koordynowanie współpracy z projektantami czy biurami projektowymi, jak była ona rozumiana jeszcze w latach 60. [Dziadkiewicz, Maśloch 2013, s. 99].

Zadaniem zarządzania designem jest przede wszystkim stworzenie przestrzeni przyjaznej dla twórczości i ciągłego poszukiwania innowacji. Potwierdzenie takiego ujęcia w pewnym stopniu odnajdziemy także w artykule S.L. Ahire' a i P. Dreyfusa, którzy, badając różnice pomiędzy zarządzaniem designem i zarządzaniem procesami, zwracają uwagę, że w przypadku tego pierwszego mamy do czynienia z długookresowymi działaniami w tle, w odróżnieniu od widocznych na co dzień procesów na poziomie taktycznym [Ahire, Dreyfus 2000, s. 550]. Design management pozwala bowiem twórczo myśleć o organizacyjnych i biznesowych problemach oraz stwarzać możliwości wykorzystania design thinking do tworzenia innowacyjnych rozwiązań.

Ewoluoowało również samo pojęcie designu w firmach, dla których to już jest nie tylko dobre projektowanie produktów, ale przede wszystkim tworzenie pozytywnych doświadczeń użytkownika i jakości życia ludzi. Myślenie projektowe jest stosowane do projektowania m.in. komunikacji, marek, środowiska pracy, metod i narzędzi zarządzania tak, aby przyczyniały się one do wzrostu wyników organizacji dzięki poprawie jakości ludzkich doświadczeń. Te ostatnie stają się tak ważne, że przedsiębiorstwa zaczynają zatrudniać specjalistów z obszaru zarządzania doświadczeniami użytkowników/ludzi (*user/human experience*). Dlatego obecnie podstawową rolę zarządzania designem wydaje się rozwijanie metod działania i procesów służących włączaniu myślenia projektowego w kluczowe kompetencje biznesu.

Pewne punkty wspólne z zarządzaniem, a szczególnie jego humanistycznym nurtem, odnajdziemy w związku z powyższym za pośrednictwem obecności i znaczenia człowieka w tym procesie. M. Kostera i J. Kociatkiewicz piszą: „Nurt humanistyczny można opisać (...) jako spójny wewnętrznie program badawczy, mający na celu poznanie i poprawę losu człowieka w świecie organizacji” [Kostera, Kociatkiewicz 2013, s. 13]. To skoncentrowanie się na poprawie losu człowieka stanowi także sedno metodologii design thinking. Humanistyczny wymiar tego podejścia jest nieredukowalny, stanowiąc jedną z jego paradygmatycznych podstaw. Jak twierdzi Tim Brown, „design thinking jest nie tylko zorientowane na człowieka – samo w sobie i samo z siebie jest czymś głęboko ludzkim” [Brown 2016, s. 37]. D. Sobota i P. Szewczykowski, którzy również przywołują to bardzo wymowne stwierdzenie, dodają do niego własny komentarz, iż w przypadku design thinking to właśnie „człowiek jest punktem wyjścia i punktem dojścia całego procesu” [Sobota, Szewczykowski 2014, s. 100].

## Przełomowe innowacje

Koncepcja przełomowych innowacji została po raz pierwszy wyczerpująco przedstawiona przez C.M. Christensena w 1997 roku w książce pt. *The Innovator's Dilemma: when New*

*Technologies Cause Great Firms to Fail* [Christensen 1997], a syntetycznie zapowiedziana dwa lata wcześniej na łamach czasopisma "Harvard Business Review" [Bower, Christensen 1995, ss. 43–53]. Już sam tytuł książki podkreśla poważne zagrożenie wobec dotychczasowych uczestników rynku, którzy rozwijają się poprzez kolejne, dość przewidywalne ulepszenia. Dlatego nowi gracze (często małe firmy i o ograniczonym dostępie do zasobów), którzy potrafią wprowadzać innowacje zmieniające obowiązujące reguły gry, mogą poważnie zagrozić pozycji dotychczasowych liderów rynku.

J.L. Bower i C.M. Christensen zidentyfikowali kategorię przełomowych innowacji, zwracając uwagę na to, że jednym z najbardziej spójnych wzorców w biznesie jest porażka firm wiodących w danym sektorze gospodarki wobec radykalnej zmiany technologicznej lub rynkowej. Wśród przykładów, które podają, znalazły się choćby: IBM, który dominował na rynku dużych stacji roboczych, przez lata nie dostrzegając szansy rozwoju na rynku minikomputerów; czy Apple, będący dominującym graczem na rynku komputerów osobistych, ustalającym standardy przyjaznych dla użytkownika komputerów, a stracił pięć lat w stosunku do firm, które jako pierwsze wprowadziły na rynek komputery przenośne [Bower, Christensen 1995, s. 43].

Przełomowe innowacje zmieniają radykalnie wzorce popytu. Jak pisze J. Gans, przełomowy produkt początkowo jest atrakcyjny tylko dla segmentu klientów niszowych, gdyż według dotychczasowych norm jest oceniany gorzej niż produkty głównego nurtu. Choć początkowo większość klientów odrzuca taki produkt, z czasem wraz ze wzrostem jego jakości rośnie także liczba zainteresowanych klientów, a taka innowacja staje się prawdziwym zagrożeniem dla dotychczasowych liderów [Gans 2016, s. 78].

M. Wessel i C.M. Christensen bardzo trafnie porównali przełomowe innowacje do pocisków wyrzucanych w kierunku dotychczasowych biznesów [Wessel, Christensen 2012, s. 4], które mogą zniszczyć nie tylko konkretne produkty i firmy, ale całe modele biznesu, formy organizacyjne i dotychczas obowiązujący porządek rynku. C.M. Christensen, S.D. Anthony i E.A. Roth określają przełomowe innowacje jako oddolny proces, w ramach którego wschodzące organizacje (nowe lub niedominujące w danym sektorze) są w stanie z sukcesem rzucić wyzwanie liderom [Christensen, Anthony, Roth 2004, ss. XV–XVII]. Liderzy bowiem, koncentrując się na konkutowaniu pomiędzy sobą o najbardziej rentowne segmenty rynku, nie zauważają, że ten wyścig zbrojeń w doskonaleniu flagowych produktów przestaje być atrakcyjny dla coraz większej grupy klientów, którzy przesuwać się na obrzeża sektora [Christensen, Raynor, McDonald 2016].

Istotą przełomowej innowacji jest wytworzenie zdolności odpowiedzi na potrzeby dotąd lekceważone przez liderów rynku. Przełomowe innowacje pozwalają zbudować pozycję tym firmom, które potrafią stworzyć ofertę bardziej dopasowaną do wspomnianych wyżej obrzeży sektora. Często oznacza to ofertę o ograniczonej

funkcjonalności, ale dzięki temu po niższej cenie, co w tych segmentach rynku ma kluczowe znaczenie. Podczas gdy liderzy koncentrują się na tradycyjnie rozumianych innowacjach, wzroście jakości, a co za tym idzie ceny swoich produktów, organizacje przełamujące rynek wykorzystują relatywnie proste, niskokosztowe innowacje dopasowane do pomijanych dotąd segmentów na obrzeżach sektora. W ten sposób kreują wzrost i stopniowo budują swoją pozycję konkurencyjną. C.M. Christensen, S.D. Anthony i E.A. Roth wskazują w tym przypadku na niezgodność trajektorii rozwoju oferty opartej na innowacjach podtrzymujących (oznaczających lepsze produkty za wyższą cenę) z mniej dynamiczną trajektorią popytu. Przełomowa innowacja, dostarczając nowej propozycji wartości, kreuje nowy segment lub nowy rynek, a czasami przekształca w sposób istotny (przełomowy) ten dotychczasowy [Christensen, Anthony, Roth 2004, ss. XV–XVII].

W kontekście problematyki niniejszego opracowania zasadne wydaje się na koniec tej części rozważań poczynienie jeszcze trzech bardziej ogólnych uwag, stanowiących punkt wyjścia do próby syntezy przedstawionej w kolejnym rozdziale. Po pierwsze przełomowe innowacje nie są możliwe bez człowieka. Ta uwaga ma dwa wymiary. Pierwszy z nich odnosi się do człowieka jako sprawcy innowacji. Przełomowe innowacje nie są prostą kombinacją znanych już rozwiązań, ale odkryciem czegoś zupełnie nowego. Wymaga to twórczego myślenia, do którego zdolność przypisujemy jedynie człowiekowi, a czasem zupełnie niesłusznie – jak zauważają T. Kelley i D. Kelley – tylko nielicznym, wybitnym jednostkom [Kelley, Kelley 2015, s. 17]. Tymczasem to „wiera we własne twórcze możliwości stanowi istotę innowacji” [Kelley, Kelley 2015, s. 18]. Przywołani tu autorzy na podstawie licznych doświadczeń, z których wiele opisują w książce pt. *Twórcza odwaga. Wyzwól własny twórczy potencjał*, możliwości twórczego myślenia i działania przypisują każdemu człowiekowi [Kelley, Kelley 2015]. Drugi wymiar dotyczy koncentracji na człowieku jako użytkowniku innowacji. To dla klientów nowe rozwiązanie musi stać się na tyle atrakcyjne, aby uznali go za przełomowe.

Po drugie przełomowe innowacje wymagają wspomnianego wyżej twórczego myślenia, myślenia „pozapudełkowego” (*thinking outside the box*). J. Dyer, H. Gregersen i C.M. Christensen przypisują zdolność do przełomowych innowacji przede wszystkim twórczym zdolnościom ludzi do myślenia poza przyjętymi powszechnie schematami, w niestandardowy sposób [Dyer, Gregersen, Christensen 2011, s. 17]. Używają obrazowego określenia w języku angielskim: *outside the box* dla podkreślenia, że przełomowe innowacje wymagają przełamywania ścian pudełka, granic, murów, które sami zbudowaliśmy we własnych głowach. Przywołują dobrze znany slogan Apple: *think different*, aby podkreślić znaczenie odwagi w myśleniu i działaniu inaczej niż wszyscy, wbrew powszechnym przekonaniom [Dyer, Gregersen, Christensen 2011, s. 3].

W ten sposób zarysowana charakterystyka koncepcji przełomowych innowacji pozwala na podjęcie próby identyfikacji punktów wspólnych z przedstawioną w pierwszym rozdziale metodologią design thinking tak, aby pokazać możliwości jej wykorzystania w procesie generowania takich innowacji.

## Design thinking jako wsparcie procesu tworzenia przełomowych innowacji

Sygnalizowana w poprzednim rozdziale możliwość wykorzystania metodologii design thinking w procesie generowania innowacji przełomowych została pomyślana w kategoriach przestrzeni, która takie procesy ułatwia i zapośrednicza. Nie chodzi przy tym tylko o przestrzeń fizyczną (choć o tę częściowo również), ale bardziej o przestrzeń dla twórczego myślenia i działania, a więc ogół warunków, które takie myślenie i działanie ułatwiają i wspierają.

Zasadniczym pytaniem, istotnym dla rozwiązania postawionego powyżej cząstkowego problemu badawczego, jest ujawnienie walorów/zasad design thinking, które mogą skutecznie wspierać działania i procesy prowadzące do tworzenia przełomowych innowacji. W tym celu na podstawie wcześniejszej analizy metodologii design thinking oraz koncepcji przełomowych innowacji dokonano ich porównania, a następnie wykorzystując metodę abstrakcji generalizującej, wyodrębnilo poszukiwane walory.

Odpowiedź na to pytanie jest dlatego szczególnie istotna, gdyż przełomowe innowacje są procesem oddolnym, często niezamierzonym, nieuświadomionym i bardzo trudno kontrolowanym. Są rozwiązaniami nieszablonowymi i nie powstają w wyniku powtarzalnych algorytmów. **Z kolei wyniki wieloletnich obserwacji D. Kelleya i T. Kelleya [2015] czy T. Browna [2016] pozwalają sądzić, że można mówić o pewnym generycznym procesie myślenia projektowego, który jest wyjątkowo skuteczny w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań otwartych, złożonych i niejednoznacznych problemów. Na syntetycznym przedstawieniu wyników tej części badania skoncentrujemy się w tej części opracowania.**

M. Wszółek i M. Grech, wskazując na paradygmatyczne ramy design thinking, piszą o jego zorientowaniu na diagnozowanie problemów i dostarczanie rozwiązań efektywnych z punktu widzenia użytkownika [Brown 2016, s. 12]. Zwraca na to uwagę wielu autorów, choć w różny sposób – od pewnego redukcyjnego myślenia o człowieku jako kliencie, którego potrzeby projekt ma zaspokoić [m.in. Owen 2006, s. 3], po twierdzenie, że człowiek w procesie projektowania jest nieredukowalny [m.in. Brown 2016; Szewczykowski, Sobota 2013].

Przyjęcie punktu widzenia użytkownika oznacza powstrzymanie się od wydawania przedwczesnych sądów na temat rzeczywistości, od wnioskowania przez pryzmat dotychczas zgromadzonej wiedzy, a nastawienie na obserwację i zrozumienie drugiego człowieka. Znaczenie tych procesów zostało opisane przez D. Sobotę i P. Szewczykowskiego, którzy postulują dokonanie czegoś na kształt fenomenologicznej epoché, oznaczającej pozwolenie przemówienia odbiorcy we własnym imieniu i jego własnym językiem [Sobota, Szewczykowski 2014, s. 100]. Redukcja fenomenologiczna zdaje się charakteryzować także proces tworzenia przełomowych innowacji. Nie są one zaledwie ulepszeniem tego, co znane, lecz stanowią radykalną i nieciągłą zmianę, będącą zaprzeczeniem wszystkiego, co było dotychczas podstawą tworzenia wartości. Zupełnie nowe rozwiązanie, zmieniające w rewolucyjny sposób ludzkie doświadczenia jest tym, co łączy design thinking i koncepcję przełomowych innowacji.

Kolejną z zasad, które wyraźnie łączą metodologię design thinking i proces powstawania przełomowych innowacji jest nieszablonowość myślenia oraz tworzenie warunków do twórczego przekraczania granic. Reguła ta została obrazowo wyrażona wyżej jako *thinking outside the box*, gdzie metaforyczne pudełko ma obrazować schematy i ograniczenia (także te mentalne czy społeczne), których nie potrafimy, nie chcemy lub boimy się przełamać. Wspomniani J. Dyer, H. Gregersen i C.M. Christensen, pisząc o przełomowych innowacjach, podkreślają, jak ważne jest tworzenie warunków do takiego twórczego, nieschematycznego myślenia, zaznaczając, jak niewiele wciąż wiemy o tym, co czyni ludzi bardziej twórczymi [Dyer, Gregersen, Christensen 2011, s. 17]. Stanowi to ważny argument za poszukiwaniem metodologii myślenia i działania, które te zdolności twórcze by z ludzi wydobywały.

Design thinking pozwala rozwiązywać problemy nie tylko złożone i otwarte, ale także niejednoznaczne, co wyraźnie można odczytać z książki T. Kelleya i D. Kelleya [2015]. Autorzy na konkretnych przypadkach pokazują, jak można uruchomić ukryte w ludziach możliwości i dowodzą wyjątkowości myślenia projektowego w zderzeniu z niejednoznacznością problemów, gdzie tradycyjne metody okazują się zawodne. Design thinking sprawdza się tam, gdzie potrzeba zdolności do twórczego i nieszablonowego myślenia, które potrafi przekraczać ustalone dotychczas granice.

C. Owen zauważa, że myślenie projektowe ma charakter holistyczny, a problemy, z którymi ma sobie radzić, to problemy złożone, wymagające rozwiązań systemowych, angażujących sprzęt, oprogramowanie, procedury, polityki, rozwiązania organizacyjne i wszystko co jest niezbędne do stworzenia kompleksowego rozwiązania [Owen 2006, s. 4]. Jako egemplifikację znaczenia holistycznego podejścia do innowacji można przywołać przypadek wynalazku elektrycznej żarówki, opisany przez T. Browna w kontekście myślenia projektowego. Jak podkreśla Brown, Edison

nie tylko wynalazł żarówkę, ale opakował ją całym przemysłem. Rozumiał, że bez systemu masowego wytwarzania i dystrybucji energii żarówka będzie tylko salonową sztuczką. Dlatego prawdziwy geniusz Edisona leżał także w jego zdolności do zbudowania w pełni rozwiniętego rynku i stworzeniu popytu, a nie tylko pojedynczego urządzenia [Brown 2008, s. 85]. To systemowe oddziaływanie na popyt jest wyraźnie kolejnym punktem łączącym myślenie projektowe z procesem tworzenia przełomowych innowacji, które skutecznie zmieniają wzorce popytu i dlatego wymagają obudowania innowacyjnych rozwiązań innowacyjnymi modelami biznesu, a często także innowacyjnymi modelami zarządzania.

Kolejnym walorem podejścia design thinking jest jego systematyczność w poszukiwaniu innowacji. W ten sposób przedstawia myślenie projektowe T. Brown, dla którego systematyczność oznacza zarówno **wytrwałość w dążeniu do celu, jak i powiązanie** poszukiwanego rozwiązania z uwzględnieniem wnikliwie badanych możliwości i ograniczeń, wynikających z szerokiego kontekstu (organizacyjnego, społecznego, itd.), w którym cały proces przebiega [Brown 2016, ss. 167–169]. Jak twierdzi L. Kimbell, nie można zredukować projektowanego rozwiązania jedynie do wymiaru estetycznego lub poznawczego, lecz trzeba pamiętać o konieczności osadzenia procesu myślenia i wiedzy projektantów w kontekście, w którym pracują [Kimbell 2011, ss. 295–296].

T. Brown wyraźnie podkreśla, że innowacja to nie to samo co wynalazek [Brown 2016, s. 173]. Dlatego często w kontekście efektu pracy projektowej używane jest pojęcie odkrycia, a nie wynalazku. Dopiero w procesie badawczym, uwzględniającym możliwości techniczne, atrakcyjność dla potencjalnego użytkownika oraz ekonomiczną opłacalność projektu, wyłania się stopniowo ostateczne rozwiązanie postawionego problemu. Jest to odniesienie do dość powszechnie przywoływanej w literaturze triady ograniczeń wyznaczających pole poszukiwania optymalnego rozwiązania: atrakcyjność, wykonalność i opłacalność [Kelley, Kelley 2015, s. 35; Brown 2016, s. 50]. Dostrzegalna jest tu także pewna zbieżność z myśleniem w kategoriach modelu biznesu, do którego to pojęcia odwołuje się zresztą także T. Brown [2016, s. 168]. Ten zatem walor podejścia design thinking, użyteczny z punktu widzenia wsparcia dla przełomowych innowacji, można zwięźle nazwać systematycznym osadzeniem projektowanego rozwiązania w skutecznym modelu biznesu.

Warto szczególnie podkreślić, że design thinking jest nie tyle metodą badawczą zmierzającą do poznania rzeczywistości, co usystematyzowanym sposobem twórczego rozwiązywania problemów, a więc metodą wypełniającą projekcyjną funkcję nauk o zarządzaniu. Jako podejście do myślenia i działania wypełnia definicję metody T. Kotarbińskiego, czyli sposobu działania nadającego się do systematycznego stosowania; przy czym sposób oznacza tok działania, a więc jego skład i układ jego



stadiów [Kotarbiński 1981, s. 524]. Jednocześnie jednak design thinking jest metodą tworzenia rozwiązań poprzez ich odkrywanie w ciągłej relacji do rzeczywistości i jej poznania. Poznanie rzeczywistości ma tu jednak przede wszystkim wymiar pragmatyczny – służy tworzeniu innowacyjnych rozwiązań praktycznych problemów, a nowe sposoby myślenia zaczynają się od zmian w sposobie działania.

J. Dyer, H. Gregersen i C.M. Christensen piszą, iż krytyczny wgląd w ich badania pozwala sądzić, że zdolność do generowania innowacyjnych pomysłów nie jest jedynie funkcją umysłu, ale również funkcją zachowań. To dobra wiadomość dla nas wszystkich, ponieważ oznacza, że jeśli zmienimy nasze zachowanie, możemy poprawić nasz kreatywny wpływ [Dyer, Gregersen, Christensen 2011, s. 3]. Podkreślają, że nie wystarczy myśleć inaczej, ale trzeba przede wszystkim zacząć działać inaczej. W tym cytacie chodzi o coś więcej niż odwagę przełamywania społecznych i organizacyjnych schematów. Istotą jest odwaga podjęcia innowacyjnego/nieschematycznego działania tam, gdzie nikt nie ma pomysłu na rozwiązanie; zanim jeszcze takie rozwiązanie się pojawi. Takie właśnie jest podejście design thinking – pozwala rozpocząć działanie od jedynie dość abstrakcyjnej wizji potencjalnego rozwiązania.

## **Podsumowanie**

W artykule podjęto próbę przedstawienia podejścia design thinking jako mogącego skutecznie wspierać powstawanie przełomowych innowacji. Przełomowych, a więc takich, których istotą jest wytworzenie zdolności odpowiedzi na potrzeby rynku dotąd pomijane przez liderów poprzez stworzenie zupełnie nowych rozwiązań. W odróżnieniu od innowacji podtrzymujących, które najczęściej polegają na zwiększeniu jakości kosztem wyższej ceny, innowacje przełomowe na ogół sprowadzają się do znalezienia prostszego i tańszego rozwiązania jakiegoś problemu klientów. Ponieważ wykorzystują więc relatywnie proste, niskokosztowe technologie, dopasowane do pomijanych dotąd segmentów rynku, szybko zaczynają kreować wzrost i stopniowo budować swoją pozycję konkurencyjną. Koncepcja ta jest przede wszystkim dlatego tak ważna dla zarządzania, gdyż nie jest wcale rzadkim przypadkiem porażka firm wiodących w danym sektorze wobec radykalnej zmiany technologicznej lub rynkowej. Przełomowe innowacje dają także małym firmom o ograniczonym dostępie do zasobów szansę skutecznego zagrożenia pozycji dotychczasowych liderów rynku.

Ponieważ przełomowe innowacje potrafią zniszczyć pozycję rynkową nie tylko konkretnych produktów, ale całych firm, a nawet rację bytu całych modeli biznesowych, warto podjąć badania nad skutecznymi sposobami ich organizacyjnego wspierania. W związku z tym podjęliśmy tę problematykę, badając te właściwości



podejścia design thinking, które wykorzystane w organizacjach mogą skutecznie wspierać działania i procesy prowadzące do tworzenia przełomowych innowacji. Tu zidentyfikowaliśmy szczególnie: dostarczanie rozwiązań efektywnych i atrakcyjnych z punktu widzenia użytkownika, zdolność do rozwiązywania otwartych, złożonych i niejednoznacznych problemów, holistyczne podejście do tworzenia systemowych rozwiązań, systematyczne osadzenie w modelu biznesu, połączenie procesu odkrywania z metodą twórczego działania. Jednocześnie podjęto próbę syntezy wyłonionych analitycznie komponentów w postaci przestrzeni, która by takie procesy ułatwiała i zapośredniczała; przestrzeni nie tyle fizycznej, co środowiska sprzyjającego twórczemu myśleniu i działaniu zgodnie z podejściem design thinking. Przełomowe innowacje są bowiem rozwiązaniami nieszablonowymi, które nie powstają w wyniku powtarzalnych algorytmów, a wręcz przeciwnie – w sposób do pewnego stopnia chaotyczny. Nie da się więc nimi zarządzać w tradycyjnym rozumieniu, a jedynie tworzyć warunki do skutecznego w tym względzie działania.

Mając świadomość dość wstępnego charakteru podjętych tu problemów, celowo ograniczamy zakres artykułu do przedstawionych w ten sposób zagadnień, traktując je jako przyczynek do dalszych badań i dociekań, także na polu badań empirycznych.

## Bibliografia

Ahire S.L., Dreyfus P. (2000), *The Impact of Design Management and Process Management on Quality: an Empirical Investigation*, "Journal of Operations Management", No. 18(5), pp. 549–575.

Apanowicz J. (2000), *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia.

Bower J.L., Christensen C.M. (1995), *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, "Harvard Business Review", No. 73(1), pp. 43–53.

Braha D., Reich Y. (2003), *Topological Structures for Modeling Engineering Design Processes*, "Research in Engineering Design", No. 14(4), pp. 185–199.

Brown T. (2008), *Design Thinking*, "Harvard Business Review", No. 86(6), pp. 84–92.

Brown T. (2016), *Zmiana przez design: Jak Design Thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

Christensen C.M., Anthony C.M., Roth E.A. (2004), *Seeing what's Next*, HBS Press, Boston Massachusetts.

Christensen C. (1997), *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Christensen C. (2000), *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, HarperCollins Publishers, New York.

Christensen C.M., Raynor M., McDonald R. (2016), *Czym jest przełomowa innowacja*, „Harvard Business Review Polska”, nr maj 2016.

Cooper R., Press M. (1995), *The Design Agenda: a Guide to Successful Design Management*, John Wiley and Sons.

Design Management (2012), *About DM9, "DM9 Team"* [online], <https://dm9barcelona.wordpress.com>, dostęp: 22 kwietnia 2017.

Dyer J., Gregersen H., Christensen C.M. (2011), *The Innovator's DNA*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.

Dziadkiewicz A., Maśloch P. (2013), *Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4(2), ss. 93–106.

Gans J. (2016), *The Other Disruption*, „Harvard Business Review”, nr 94(3), ss. 78–84.

Shed C. (2010), *Design is Not Just What It Looks Like and Feels Like. Design Is How it Works*, „InspireUX” [online], <http://www.inspireux.com/2010/01/20/design-is-not-just-what-it-looks-like-and-feels-like-design-is-how-it-works>, dostęp: 22 kwietnia 2017.

Kelley D., Kelley T. (2015), *Twórcza odwaga*, MTBiznes, Warszawa.

Kimbell L. (2011), *Rethinking Design Thinking: Part I*, „Design and Culture”, No. 3(3), pp. 285–306.

Kociatkiewicz J., Kostera M. (2013), *Zarządzanie humanistyczne: Zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, nr 4, ss. 9–19.

Kotarbiński T. (1981), *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.

Lisiński M. (2016), *Metodologia pragmatyczna nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 14(2, cz. 1), ss. 223–236.

Owen C.L. (2006), *Design Thinking: Driving Innovation*, The Business Process Management Institute, pp. 1–5.

Razzouk R., Shute V. (2012), *What Is Design Thinking and Why Is It Important?*, “Review of Educational Research”, No. 82(3), pp. 330–348.

Sobota D.R., Szewczykowski P. (2014), *Design thinking jako metoda twórczości*, „Filo-Sofija”, nr 14(27), ss. 91–113.

Wessel M., Christensen C. (2012), *Surviving Disruption*, “Harvard Business Review”, No. December.

Wszolek M., Grech M. (2016), *Komentarz do wydania II* [w:] T. Brown (2016), *Zmiana przez design: Jak Design Thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

---

**Anna Strychalska-Rudzewicz** | [astry@uwm.edu.pl](mailto:astry@uwm.edu.pl)

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

## Związek kultury innowacji z innowacyjnością przedsiębiorstw i orientacją przedsiębiorczą

### Relationship between Innovation Culture, Enterprises' Innovativeness and Entrepreneurial Orientation in the Light of Empirical Evidence

**Abstract:** This article is aimed to bridge the gap by examining the relationship between innovation culture, innovativeness and entrepreneurial orientation based on empirical research conducted in 97 enterprises located in Poland. The purpose of the research was to answer the question: whether results obtained by enterprises concerning their innovation culture differ depending on their level of innovativeness? The results of empirical studies confirmed the differences in the assessment of innovation culture factors between three groups of enterprises: better, similar and worse than their competitors in area of innovation. Organizations better than their competitors are characterized by the most innovation-friendly culture, whereas organizations worse than their competitors in terms of innovation – the least supporting innovation culture. Innovation culture appears to be an integral part of innovation and a variable that depends also on entrepreneurial orientation.

**Key words:** innovation culture, innovativeness, entrepreneurial orientation

## Wprowadzenie

W dyskusjach nad problematyką innowacyjności na świecie i w Polsce coraz częściej pojawia się zagadnienie kultury organizacyjnej jako czynnika warunkującego innowacyjność przedsiębiorstw. Kultura sprzyjająca tworzeniu innowacji może być na tyle znaczące dla organizacji, że niejednokrotnie w literaturze przedmiotu jest postrzegana jako główny czynnik determinujący innowacyjność podmiotów [Ahmed 1998, ss. 30–43; Lemon,

Sahota 2004, ss. 483–498]. Tworzenie innowacji jest stymulowane przez cechy kultury organizacyjnej, ponieważ oddziałują one na zachowanie pracowników, co z kolei prowadzi do akceptacji wartości organizacji i zaangażowania w realizację celów organizacji [Naranjo-Valencia i in. 2010, ss. 466–480; Jamrog, Overholt 2004, ss. 33–45; Büschgens i in. 2013, ss. 763–781]. Znaczenie inicjatywy wiodącej do innowacyjności jest omawiane także w kontekście przedsiębiorczości w organizacjach [Baumol 1996, ss. 3–22; Turro i in. 2013, ss. 360–369]. Analizy i implikacje praktyczne dotyczą tworzenia warunków sprzyjających inicjatywie pracowników oraz rekrutacji i promowania postaw przedsiębiorczych, które wiodą do zmian i powstawania innowacji. Jednocześnie w literaturze przedmiotu można dostrzec lukę empiryczną dotyczącą relacji między kulturą innowacji, innowacyjnością i orientacją przedsiębiorczą, którą niniejszy artykuł miał w zamierzeniu wypełnić. Za cel niniejszego opracowania przyjęto więc zbadanie związku kultury innowacji z innowacyjnością przedsiębiorstw i ich orientacją przedsiębiorczą.

## **Kultura innowacji oraz orientacja przedsiębiorcza**

Kultura innowacji może być postrzegana jako relatywnie trwałe sposoby myślenia, zachowania i organizacji społecznej nakierowane na modernizację i rozwój, które opierają się na podzielanych wartościach [Jucevičius 2009, ss. 38–45]. Budowanie innowacyjnej organizacji oznacza więc podejście wymagające kreowania odpowiedniej kultury organizacyjnej wspierającej ciągłe tworzenie innowacji w przedsiębiorstwie [Ahmed 1998, ss. 30–43; Hartmann 2006, ss. 159–172]. Organizacje i ich liderzy, dążąc do tego, powinni tworzyć ramy instytucjonalne, w których kreatywność i innowacyjność będą akceptowane jako podstawowe normy kulturowe. Kultura innowacyjna odpowiada za tworzenie w organizacji środowiska sprzyjającego innowacjom [Gadomska-Lila 2011, ss. 124–133]. W literaturze [Ahmed 1998, ss. 30–43; Martins, Terblanche 2003, ss. 64–74; Lemon i Sahota 2004, ss. 483–498; Strychalska-Rudzewicz 2007, ss. 300–310; Głódź i Hładoń 2010; Bieńkowska 2013, ss. 38–39; Chmielewska-Muciek 2014, ss. 165–209] podzielany jest pogląd dotyczący kluczowej roli kultury sprzyjającej innowacjom w tworzeniu nowości. Jacher [2008, s. 239] podkreśla, że stopień internalizacji kultury innowacji określa znaczenie innowacji w organizacji. W literaturze dostrzega się również, że kultura organizacyjna jest podstawowym czynnikiem wpływającym na formułowanie strategii i celów przedsiębiorstwa [Szałkowski, Bukowska 2005, ss. 5–45], jak również poprzez wartości i normy reguluje zachowania pracowników.

Nowości są tworzone nie tylko dzięki działaniom przedsiębiorczych jednostek, lecz coraz częściej powstają w wyniku prac zespołowych. Duraj i Papiernik-Wodera [2010,

s. 44] sądzą, że rozwój intraprzedsiebiorczości wymaga zmian kulturowych polegających na zastąpieniu norm i reguł wyrażonych słowami: „nie popełniaj błędów”, „nie wychylaj się”, „czekaj na instrukcje” normami promującymi inicjatywę pracowników, podejmowanie ryzyka, swobodę działania w obszarze rozpoznawania i realizacji nowatorskich pomysłów, niekonwencjonalne sposoby rozwiązywania problemów. Bardzo istotna jest również praca zespołowa, lecz jednocześnie promowanie niestandardowych sposobów myślenia i zachowań. Aspektem omawianym w ramach przedsiębiorczości wewnętrznej jest orientacja przedsiębiorcza. Konstrukcja orientacji przedsiębiorczej odnosi się do metod, praktyk i stylów kierowania, które menedżerowie bądź właściciele wykorzystują, aby działać przedsiębiorczo. Opierając się na modelu zaproponowanym przez Millera i Friesena [1982], w literaturze przyjęto, że orientacja przedsiębiorcza odnosi się do trzech wymiarów: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka [Wiklund, Shepherd 2003, ss. 1307–1314; Zhang i in. 2012, ss. 195–210; Bratnicki, Kulikowska-Pawlak 2011, ss. 29–37]. Lumpkin i Dess [1996, ss. 135–172] poszerzyli orientację przedsiębiorczą, dodając do niej dwa dodatkowe elementy: agresywną konkurencyjność i niezależność.

Innowacyjność organizacji jest wypadkową szeregu złożonych czynników. Pomiar zmiennej, jaką jest innowacyjność, może wykorzystywać zarówno wiele obiektywnych, jak i subiektywnych metod pomiaru tej zmiennej [Garcia i Calantone 2002, ss. 110–132; Wang, Ahmed 2004, ss. 303–313; Terziovski 2010, ss. 892–902; Tidd, Bessant 2009, ss. 30–85; Pichlak 2012, ss. 42–51; Kraśnicka, Ingram 2014, ss. 73–86]. Do najpopularniejszych obiektywnych metod pomiaru innowacyjności organizacji należą miary własności intelektualnej, liczba wdrożonych innowacji, wartość sprzedaży nowych bądź istotnie ulepszonych produktów, zyski uzyskane z działalności innowacyjnej [Pichlak 2012, ss. 42–43]. Z uwagi na koszty badań i niechęć respondentów do wypełniania kwestionariuszy złożonych z wielu szczegółowych pytań określających innowacyjność oraz udzielania informacji traktowanych często jako poufnych, niektórzy badacze do celów empirycznych wybierają subiektywne i uproszczone kryterium porównania z konkurentami w obszarze innowacji zaproponowane przez Gebert i in. [1996, ss. 431–458].

## Metodyka badań

Celem badania sondażowego zrealizowanego w okresie od marca do kwietnia 2017 r. było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwa ocenione przez respondentów subiektywnym miernikiem innowacyjności jako lepsze, zbliżone do konkurentów bądź od nich gorsze w zakresie innowacji różnią się w ocenie elementów

odzwierciedlających kulturę innowacji. Z uwagi na lepszą dostępność podmiotów badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w pięciu województwach: warmińsko-mazurskim, mazowieckim, podlaskim, kujawsko-pomorskim i pomorskim. W celu zbadania, pomiędzy którymi grupami występują różnice, przedstawiono statystyki opisowe i przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA. Sprawdzono również, wykorzystując w tym celu analizę regresji, czy na podstawie rezultatów orientacji przedsiębiorczej można przewidywać wyniki zmiennej odzwierciedlającej kulturę innowacji.

W badaniach wzięło udział 97 przedsiębiorstw. W tabeli 1 przedstawiono strukturę badanych podmiotów według liczby zatrudnionych i rodzaju prowadzonej działalności. Kwestionariusz badań wypełniali pracownicy niezajmujący szczebla kierowniczego bądź kierownicy niższego szczebla. Taki dobór respondentów do badania był zamierzony i wynikał z dążenia do zbadania elementów odzwierciedlających kulturę innowacji „oczami szeregowego pracownika”.

**Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na rodzaj działalności i liczbę zatrudnionych**

Liczba zatrudnionych i rodzaj działalności podmiotów	Liczba przedsiębiorstw	Udział procentowy przedsiębiorstw
małe produkcyjne (10–49 osób)	5	5,1
średnie produkcyjne (50–249)	12	12,4
duże produkcyjne (pow. 250)	20	20,6
małe usługowe (10–49 osób)	29	29,9
średnie usługowe (50–249)	14	14,4
duże usługowe (pow. 250)	17	17,5
Suma	97	100

Ponieważ w wypadku większości przedsiębiorstw nie uzyskano odpowiedzi dotyczących obiektywnych mierników innowacyjności, wykorzystano miernik subiektywny, jakim było porównanie przedsiębiorstwa do konkurentów w zakresie innowacji. Orientację przedsiębiorczą charakteryzują w niniejszym badaniu trzy wymiary powszechnie stosowane w literaturze: innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka przedstawione zgodnie z 7-stopniową skalą opracowaną przez Likerta. W celu zbadania kultury innowacji, respondentom przedstawiono twierdzenia odzwierciedlające kulturę innowacji, wykorzystując 7-stopniową skalę postaw Likerta (od 1 – całkowicie się zgadzam do 7 – całkowicie się nie zgadzam). Twierdzenia te sformułowano, opierając się na badaniach zrealizowanych przez zagranicznych autorów [m.in. Dobni 2008, ss. 539–559; Martins’a, Ternblache 2004, ss. 83–130] oraz badanie zrealizowane przez autorkę niniejszej publikacji w dużym przedsiębiorstwie

przemysłowym, na którego podstawie zweryfikowano spójność i przydatność narzędzia badawczego. Na podstawie dokonanej eksploracyjnej analizy czynnikowej zaproponowano model kultury innowacyjnej złożony z czterech głównych czynników określonych jako:

- 1) partycypacja, przywództwo i współpraca,
- 2) orientacja prorynkowa,
- 3) strategia i zasoby,
- 4) kreatywność i zmiany.

Czynnik pierwszy dotyczy stopnia, w jakim pracownicy współdziałają i współdecydują, nie czując lęku, że zostaną ukarani. Wiąże się również ze stopniem, w jakim przełożeni wspierają kreatywność, a także z dostępnością i otwartością przełożonych wobec podwładnych. Bardzo istotny jest poziom wymiany wiedzy w organizacji oraz poziom uczciwości i zaufania. Czynniki pierwszy odnosi się również do oceny znajomości wartości i norm przez pracowników oraz rzeczywistej realizacji deklarowanych wartości i zasad. Czynniki drugi odzwierciedla systematyczność badania satysfakcji klientów, wiedzę o potrzebach klientów i szybką reakcję na zmiany rynkowe, w szczególności na zmiany dotyczące zachowania klientów i działań konkurentów. Powiązany z tymi elementami jest również stopień akceptacji ryzyka związanego z wprowadzaniem innowacji. Czynniki trzeci odnosi się do stopnia, w jakim innowacje są traktowane priorytetowo i strategicznie oraz poziomu zaangażowania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzenie innowacji. Czynniki ten wiąże się również z traktowaniem wiedzy jako zasobu w organizacji, pozwalającego na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku. Czynniki czwarty oznacza stopień, w jakim pracownicy postrzegają, że organizacja dobrze wykorzystuje ich kreatywność oraz stwarza możliwości rozwoju dzięki kreatywności. Istotny jest także stosunek do zmian – stopień otwartości na zmiany oraz możliwość awansu dzięki wprowadzaniu zmian.

W celu uzyskania odpowiedzi na pytanie, czy średnie oceny uzyskane w badaniu kultury innowacji w przedsiębiorstwach lepszych, zbliżonych do konkurentów, bądź słabszych od nich w zakresie innowacji różnią się od siebie znacząco, zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA. Metoda ta opiera się na dokonywaniu statystycznych porównań średnich więcej niż dwóch populacji [Aczel 2000, s. 454]. Wykorzystując tę metodę, można dokonywać rozstrzygnięć o istnieniu różnic między średnimi w kilku populacjach, co wymaga analizy wariancji [Aczel 2000, s. 389]. Założono, że przedsiębiorstwa lepsze od konkurentów w zakresie innowacji charakteryzują się kulturą innowacji bardziej sprzyjającą powstawaniu nowości. Przyjęto hipotezę zerową zakładającą, że wszystkie średnie są sobie równe, oraz hipotezę alternatywną, mówiącą, że nie wszystkie średnie są sobie równe:



$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$H_1$ : nie wszystkie  $\mu_i$  są sobie równe.

Parametr  $\mu_1$  oznaczał średnią ocen odnoszącą się do kultury innowacji w przedsiębiorstwach lepszych od konkurentów w zakresie innowacji, parametr  $\mu_2$  – średnią cechującą przedsiębiorstwa zbliżone do konkurentów w zakresie tworzenia innowacji, a parametr  $\mu_3$  – grupę podmiotów słabszych od konkurentów w zakresie innowacji. Jednoczynnikowa analiza wariancji w schemacie międzygrupowym szacuje, jak dobrze zmienna niezależna porządkuje zmienność wyników zmiennej zależnej [Bedyńska, Cypriańska 2013, s. 31]. W niniejszym badaniu jako zmienną niezależną przyjęto porównanie z konkurentami w zakresie innowacji, a zmienną zależną była metazmienna – kultura innowacji. Zastosowany w analizie wariancji test  $F$  sprawdza stosunek wariancji wewnątrzgrupowej (zróznicowania wyników wewnątrz grup) do międzygrupowej (zróznicowania między grupami), zgodnie ze wzorem:

$$F = \frac{MS_{mg}}{MS_{wg}}$$

gdzie:

$MS_{mg}$  – wariancja międzygrupowa,

$MS_{wg}$  – wariancja wewnątrzgrupowa.

W celu spełnienia założeń teoretycznych analizy wariancji zbadano testami Kołmogorowa-Smirnowa i Shapiro-Wilka normalność rozkładu, a testem Levene' a – jednorodność wariancji w planie dla grup niezależnych. Jednorodność wariancji wyników oznacza, że wariancje wewnątrzgrupowe są podobne. Z uwagi na nierównoliczność grup w testach *post hoc* zastosowano test GT2 Hochberga oraz test Games-Howella. Test GT2 Hochberga jest polecany przy nierównych grupach, lecz konieczna jest jednorodność wariancji, a test Games-Howella ma dużą moc przy małych grupach i może być stosowany przy nierównolicznych grupach oraz zaburzonym założeniu o jednorodności wariancji [Field 2005, cyt. za: Bedyńska, Cypriańska 2013, s. 48].

## Wyniki badań i ich omówienie

Pierwszym krokiem przeprowadzonej analizy było stwierdzenie, czy przyjęte zmienne badają to samo zjawisko bądź ten sam konstrukt teoretyczny. Wykorzystano w tym celu współczynnik rzetelności alfa Cronbacha, będący miarą określającą spójność pozycji wchodzących w skład danego konstrukt. Dla zmiennych odnoszących się do czterech głównych czynników kultury innowacji oraz orientacji przedsiębiorczej badany współczynnik osiągnął w każdym przypadku wartość

powyżej 0,8; co sugeruje wiarygodność posługiwania się zaproponowaną skalą (tabela 2).

**Tabela 2. Współczynnik alfa Cronbacha dla badanych zmiennych**

Konstrukt teoretyczny (zmienna)	Współczynnik alfa Cronbacha	Liczba pozycji wchodzących w skład konstrukt
K1) partycypacja, przywództwo i współpraca	0,948	25
K2) orientacja prorynkowa	0,868	8
K3) strategia i zasoby	0,924	7
K4) kreatywność i zmiany	0,846	5
Orientacja przedsiębiorcza	0,815	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Kolejnym krokiem w analizie danych było zbadanie normalności rozkładu zmiennych, które to założenie jest wymagane w analizie ANOVA. Testy normalności rozkładu Kołmogorowa-Smirnowa i Shapiro-Wilka potwierdziły normalność rozkładu ( $p > 0,05$ ) w wypadku metazmiennej kultura innowacji dla całej próby badawczej. W podziale na grupy w zależności od oceny innowacyjności w stosunku do konkurentów zastosowane testy nie potwierdziły normalności rozkładu w wypadku grupy przedsiębiorstw lepszych od konkurentów, na co wpłynęła prawostronna asymetria rozkładów (znacznie więcej respondentów deklaroowało zgodność z twierdzeniami odzwierciedlającymi kulturę sprzyjającą powstawaniu innowacji). Dokonano więc logarytmizacji wyników w celu zbliżenia rozkładu do normalnego, uzyskując w wypadku każdej grupy rozkład zbliżony do normalnego ( $p > 0,05$ ).

**Tabela 3. Testy normalności rozkładów**

Porównanie z konkurentami	Test Kołmogorowa-Smirnowa <sup>a</sup>			Test Shapiro-Wilka		
	Statystyka	df	Istotność	Statystyka	df	Istotność
Przedsiębiorstwa:						
lepiej	0,131	39	0,091	0,967	39	0,313
takie same	0,086	47	0,200*	0,985	47	0,800
gorsze	0,175	11	0,200*	0,957	11	0,739

\* – dolna granica rzeczywistej istotności.

a – z poprawką istotności Lillieforsa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W celu porównania jednorodności wariancji w grupach zastosowano test Levene'a, z którego wynika, że statystyka  $F(2,94)=1,55$ ;  $p=0,218$ . Różnica między wariancjami w porównywanych grupach jest więc nieistotna statystycznie, co oznacza, że wariancje są do siebie zbliżone. Spełniony jest więc warunek o jednorodności wariancji wyników wskazujący, że wariancje wewnątrzgrupowe są podobne.

Na podstawie rezultatów przeprowadzonej jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA, gdzie:  $F(2,94)=40,64$ ;  $p<0,001$ ;  $\eta^2=0,464$ , można stwierdzić, że wystąpiły istotne różnice między średnimi w porównywanych grupach. Statystyka  $F$  jest istotna statystycznie na poziomie 0,001. Współczynnik eta-kwadrat ( $\eta^2=0,464$ ) wskazuje na siłę efektu odzwierciedlającą proporcję całkowitej wariancji zmiennej zależnej wyjaśnianej przez dany efekt. Opierając się na rezultacie eta-kwadrat, można stwierdzić, że ocena innowacyjności w stosunku do konkurentów wyjaśnia 46,4% zmienności kultury innowacji (tabela 4).

**Tabela 4. Rezultaty analizy jednoczynnikowej ANOVA**

	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność	Cząstkowe eta-kwadrat
Między grupami	83692,268	2	41846,134	40,638	0,000	0,464
Wewnątrz grup	96793,752	94	1029,721			
Ogółem	180486,021	96				

R kwadrat = 0,464 (Skorygowane R kwadrat = 0,452)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Rezultaty statystycznie istotnego testu  $F$  potwierdziły, że badane grupy przedsiębiorstw (lepsze, takie same, gorsze od konkurentów w zakresie innowacji) różnią się rezultatami uzyskanymi w ocenie elementów kultury innowacji. W celu sprawdzenia, pomiędzy którymi grupami występują różnice, przedstawiono statystyki opisowe (tabela 5). Na podstawie rezultatów najniższej średniej uzyskanej w ocenie elementów kultury można sądzić, że w grupie przedsiębiorstw określanych jako lepsze od konkurentów w zakresie innowacji elementy tworzące kulturę organizacyjną najbardziej spośród trzech badanych grup sprzyjają innowacyjności. Przedsiębiorstwa słabsze od konkurentów w zakresie innowacji uzyskały najwyższą średnią, co jest równoznaczne z kulturą najmniej wspierającą powstawanie nowości. W tej grupie występują również największe rozbieżności w ocenie elementów kultury (największe odchylenie standardowe i błąd standardowy).

**Tabela 5. Statystyki opisowe dla poszczególnych grup i przedsiębiorstw ogółem**

predyktor	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej		Minimum	Maksimum
					Dolna granica	Górna granica		
1,00	39	114,1026	29,36593	4,70231	104,5832	123,6219	52,00	212,00
2,00	47	153,5532	31,03351	4,52670	144,4414	162,6650	88,00	229,00
3,00	11	207,6364	44,41007	13,39014	177,8013	237,4715	132,00	288,00
Ogółem	97	143,8247	43,35969	4,40251	135,0858	152,5637	52,00	288,00

1 – przedsiębiorstwa lepsze od konkurentów, 2 – takie same, 3 – gorsze od konkurentów w zakresie innowacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Rezultaty statystyk opisowych potwierdziły przypuszczenie, że kultura najbardziej sprzyjająca innowacjom panuje w przedsiębiorstwach lepszych od konkurentów w zakresie innowacji, kultura zaś najmniej sprzyjająca cechuje organizacje słabsze od konkurentów w obszarze tworzenia nowości. Należało jednak zbadać, pomiędzy którymi grupami występują statystycznie istotne różnice średnich uzyskanych w ocenie metazmiennej – kultury innowacji. W tym celu zastosowano porównania *post hoc*, wykorzystując testy właściwe dla grup nierównolicznych. Rezultaty uzyskane w badaniu *a posteriori* są bardzo zbliżone dla obu testów. Potwierdzono istnienie statystycznie istotnych różnic średnich pomiędzy trzema badanymi grupami. Każde z porównań grupowych jest istotne na poziomie 0,001 ( $p < 0,001$ ). Największa różnica średnich występuje w wypadku przedsiębiorstw lepszych i gorszych od konkurentów w zakresie innowacji (tabela 6). Wartości testów przy tych samych porównaniach są bardzo zbliżone (w tabeli 6 przedstawiono rezultaty jednego testu), można zatem z dużą pewnością wnioskować, że średnie we wszystkich grupach różnią się od pozostałych średnich w sposób istotnie statystycznie. Stąd wypływa wniosek, że innowacyjność przedsiębiorstwa oceniana w porównaniu z jego konkurentami ma związek z istniejącą w organizacjach kulturą innowacji.

**Tabela 6. Porównania wielokrotne – testy post-hoc**

Porównanie z konkurentami	Porównania międzygrupowe	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
Test Hochberga						
1,00 lepsze	2,00	-39,45063*	6,95069	0,000	-56,3369	-22,5643
	3,00	-93,53380*	10,95509	0,000	-120,1486	-66,9190
2,00 zbliżone	1,00	39,45063*	6,95069	0,000	22,5643	56,3369
	3,00	-54,08317*	10,74802	0,000	-80,1949	-27,9715
3,00 gorsze	1,00	93,53380*	10,95509	0,000	66,9190	120,1486
	2,00	54,08317*	10,74802	0,000	27,9715	80,1949

\* – różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Interesujące poznawczo było również zbadanie, czy w wypadku każdego z czynników kultury innowacji w przedsiębiorstwach lepszych od konkurentów w zakresie innowacji wystąpiła największa zgoda wśród respondentów z postawionymi twierdzeniami, sugerująca kulturę najbardziej sprzyjającą innowacjom (tabela 7). Wyniki badań uzyskane w odniesieniu do analizowanych czterech czynników kultury innowacji potwierdzają, że w wypadku przedsiębiorstw lepszych od konkurentów średnia ocena każdego czynnika jest najniższa, a w przedsiębiorstwach słabszych od konkurentów w zakresie innowacji – średnia ocena jest najwyższa (wystąpiła najmniejsza zgodność z twierdzeniami odzwierciedlającymi kulturę innowacji).

**Tabela 7. Średnia uzyskana w ocenie czynników kultury innowacji w zależności od innowacyjności przedsiębiorstw**

Czynniki kultury innowacji	Innowacyjność – porównanie z konkurentami		
	lepsze	takie samo	gorsze
K1) partycypacja, przywództwo i współpraca	64,4706	87,3333	116,1000
K2) orientacja prorynkowa	17,4167	23,7021	37,3636
K3) strategia i zasoby	19,4615	26,0652	34,8182
K4) kreatywność i zmiany	13,1026	18,0870	22,2000
Kultura innowacji (metazmienna)	114,1026	153,5532	207,6364

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Istotne w kontekście kultury innowacji było również zbadanie jej związku z orientacją przedsiębiorczą. Sformułowano pytanie badawcze, czy na podstawie orientacji przedsiębiorczej można przewidywać zmienną odzwierciedlającą kulturę innowacji

w przedsiębiorstwach. W celu uzyskania odpowiedzi na to pytanie wykorzystano analizę regresji. Zaproponowany model liniowy okazał się istotny statystycznie  $F(1,93)=25,01$ ;  $p<0,001$ . Opierając się na skorygowanym współczynniku  $R^2$ , można stwierdzić, że wyjaśnia on 20% wariancji zmiennej zależnej. Zależność między predyktorem a zmienną zależną jest silna i dodatnia ( $\beta=0,46$ ). Na tej podstawie można stwierdzić, że im słabsza orientacja przedsiębiorcza organizacji, tym mniej sprzyjająca innowacjom kultura w przedsiębiorstwie. Wartość współczynnika  $b_1$  wyniosła 1,96;  $t(93)=5,00$ ;  $p<0,001$ , a wartość stałej – 86,82;  $t(93)=7,22$ ;  $p<0,001$ . Rezultaty analizy regresji wykazały, że przy wzroście metazmiennej orientacji przedsiębiorczej o jedną jednostkę metazmienna odzwierciedlająca kulturę innowacji wzrosła o 1,96 jednostki.

## **Zakończenie**

Uzyskane wyniki badań empirycznych potwierdziły występowanie różnic w ocenie czynników kultury innowacji pomiędzy badanymi trzema grupami przedsiębiorstw: lepszymi, zbliżonymi i gorszymi od konkurentów w zakresie innowacji. Rezultaty te stanowią podstawę do stwierdzenia, że organizacje lepsze od konkurentów w zakresie innowacji charakteryzują się kulturą najbardziej sprzyjającą tworzeniu nowości, a organizacje słabsze od konkurentów w zakresie innowacji – kulturą najmniej sprzyjającą tworzeniu innowacji. Istotną przesłanką dla praktyki zarządzania wynikającą z przeprowadzonych badań jest potrzeba uwzględnienia czynników kształtujących kulturę innowacji w projektowaniu działań innowacyjnych przedsiębiorstwa. Kultura innowacji jawi się jako integralna część innowacyjności oraz jako zmienna zależna od orientacji przedsiębiorczej. Zależność ta implikuje potrzebę podejmowania szeregu działań kształtujących proinnowacyjną kulturę, m.in. wspierania kreatywności pracowników, wymiany wiedzy w organizacji, utrzymywania wysokiego poziomu uczciwości i zaufania. Istotna jest dostępność i otwartość przełożonych wobec podwładnych oraz współdecydowanie pracowników z jednoczesnym redukowaniem ich lęku, że zostaną ukarani, gdy nowe rozwiązanie, nad którym pracują, nie zakończy się sukcesem. Deklarowane wartości i zasady powinny mieć odzwierciedlenie w rzeczywistości funkcjonowania organizacji. Równie ważna jest systematyczność badania satysfakcji klientów, wiedza o ich potrzebach, a także szybka reakcja na zmiany rynkowe, w szczególności na zmiany dotyczące zachowania klientów i działań konkurentów. Powiązany z tymi elementami jest również stopień akceptacji ryzyka związanego z wprowadzaniem innowacji. Innowacje powinny być traktowane priorytetowo i strategicznie, co wiąże się z poziomem zaangażowania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzenie innowacji. Wiedzę należy traktować jako zasób w organizacji pozwalający na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Otwartość przedsiębiorstwa na zmiany oraz możliwość awansu pracowników dzięki wprowadzaniu zmian są atrybutami innowacyjnej kultury wspierającymi innowacyjność przedsiębiorstw. Przeprowadzona analiza potwierdziła również, że na podstawie orientacji przedsiębiorczej odnoszącej się do trzech wymiarów: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka można przewidywać zmienną odzwierciedlającą kulturę innowacji w przedsiębiorstwach. Do elementów orientacji przedsiębiorczej mających związek z kulturą innowacji można zaliczyć m.in. silniejszy w organizacjach: nacisk na prace badawczo-rozwojowe i innowacje, większą liczbę wprowadzonych w ciągu ostatnich trzech lat nowych produktów, większy stopień nowości, rozpoczynanie działań, na które później odpowiadają konkurenci, silniejsze dążenie zarówno do rywalizacji z konkurentami, jak i tendencję do podejmowania projektów o wysokim ryzyku (z szansą na wysoką zyskowność). Czynniki te w znacznym stopniu przesądzają o kształcie kultury proinnowacyjnej i finalnie – innowacyjności przedsiębiorstw.

Istotnym ograniczeniem przeprowadzonych badań jest wykorzystanie subiektywnego miernika innowacyjności i pominięcie innych obiektywnych mierników tego zjawiska. Przyczyną takiego stanu rzeczy było uzyskanie ograniczonych danych z badanych przedsiębiorstw. Właściwym i zarazem cennym poznawczo kierunkiem przyszłych badań byłoby więc uwzględnienie innych mierników innowacyjności. Ponadto w kolejnych analizach warto by zbadać moderujący i mediujący wpływ warunków otoczenia i wewnętrznych determinant innowacyjności. Z uwagi na lepszą dostępność danych empirycznych z przedsiębiorstw, badania ograniczono do przedsiębiorstw zlokalizowanych w pięciu polskich województwach, co może ograniczać uniwersalność wyników płynących z analiz. Wskazane byłoby więc przeprowadzenie w przyszłości badań obejmujących szerszy zasięg przestrzenny.

## Bibliografia

Aczel A. (2000), *Statystyka w zarządzaniu*, Wyd. PWN, Warszawa.

Ahmed P.K. (1998), *Culture and climate for innovation*, „European Journal of Innovation Management”, 1.

Baumol W.J. (1996), *Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive*, „Journal of Business Venturing”, 11 (1).

Bedyńska S., Cypriańska M. (red.) (2013), *Statystyczny drogowskaz. 2, Praktyczne wprowadzenie do analizy wariancji*, Wyd. Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej.

Bieńkowska J. (2013), *Kultura proinnowacyjna – wyzwanie współczesności* [w:] I. Bednarska-Wnuk, M. Michalak, I. Świątek-Barylska, *Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych*, Łódź.

Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M. (2011), *Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 219: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*.

Büschgens T., Bausch A., Balkin D.B. (2013), *Organizational culture and innovation: A meta-analytic review*, „Journal of Product Innovation Management”, 30(4).

Chmielewska-Muciek D. (2014), *Kultura innowacji* [w:] A. Sitko-Lutek, *Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej*, Wyd. UMCS, Lublin.

Dobni C. (2008), *Measuring innovation culture in organizations*, „European Journal of Innovation Management”, 11 (4).

Duraj J., Papiernik-Wojdera M. (2010), *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wyd. Difin, Warszawa.

Gadomska-Lila K. (2011), *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne zarządzanie” 1.

Garcia R., Calantone R. (2002), *A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review*, „The Journal of Product Innovation Management” 19(2).

Gebert D., Boerner S., Kearney E. (2006), *Cross-functionality and innovation in new product development teams: A dilemmatic structure and its consequences for the management of diversity*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 15(4).

Głódź G., Hładoń W. (2010), *Kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej* [w:] H. Bieniok, Kraśnicka T. (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Wyd. AE, Katowice.

Hartmann A. (2006), *The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms*, „Construction Innovation”, 6(3).



Jacher W. (2008), *Kulturowe wymiary innowacji* [w:] W. Pawik, L.Zbiegień-Maciąg, *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Kraków.

Jamrog J.J., Overholt M.H. (2004), *Measuring HR and organizational effectiveness. Employment Relations Today*, 31(2).

Jucevičius G. (2009), *The Innovation Culture in Modern Lithuanian Organizations: Values, Attitudes and Practices*, „Social Sciences”, Vol. 63, Issue 1.

Kraśnicka T., Ingram T. (red.) (2014), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wyd. UE w Katowicach, Katowice.

Lemon M., Sahota P.S. (2004), *Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity*, „Technovation”, 24 (6) .

Martins E.C., Terblanche F. (2003), *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, „European Journal of Innovation Management”, no 1.

Martins E., Martins N., Terblanche F. (2004), *An Organizational Culture Model to Stimulate Creativity and Innovation in a University Library* [in:] (ed.) *Advances in Library Administration and Organization* Vol. 21, Emerald Group Publishing Limited.

Miller D., Friesen P.H. (1982), *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, „Strategic Management Journal”, no 3.

Naranjo-Valencia J.C., Sanz-Valle R., Jimenez D.J. (2010), *Organizational culture as determinant of product innovation*, „European Journal of Innovation Management”, 13(4).

Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań*, Difin, Warszawa.

Strychalska-Rudzewicz A. (2007), *Kultura organizacyjna sprzyjająca tworzeniu innowacji czynnikiem warunkującym sukces przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 1.

Szałkowski A., Bukowska U. (2005), *Zarządzanie zespołami pracowniczymi. Aspekt behawioralny*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków.

Terziovski M. (2010), *Innovation Practice and its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: A Resource-based View*, „Strategic Management Journal”, 31(8).

Tidd J., Bessant J. (2009), *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Chichester, England.

Turró A., David Urbano D., Peris-Ortiz M. (2013), *Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship*, „Technological Forecasting & Social Change” 88.

Wang C.L., Ahmed P.K. (2004), *The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*, „European Journal of Innovation Management” 7 (4).

Wiklund J., Shepherd D. (2003), *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, „Strategic Management Journal”, 24.

Zhang X., Ma X., Wang Y. (2012), *Entrepreneurial orientation, social capital, and the internationalization of SMEs: Evidence from China*, „Thunderbird International Business Review”, 54(2).



---

**Katarzyna Szymańska** | [katarzyna.szymanska@p.lodz.pl](mailto:katarzyna.szymanska@p.lodz.pl)

Politechnika Łódzka

## Modele procesu innowacyjnego a kultura organizacyjna przedsiębiorstw

### Models of the Innovation Process and Organisational Culture of the Enterprises

**Abstract:** The aim of the paper is to present the main directions of exchange of organisational culture of companies with respect to a particular model of innovation management. This objective was realized through: a presentation of the main definitions related to the terms innovation and organizational culture, to trace trends in the exchange of innovative business models for the characteristics of organizational culture. Based on the results of secondary sources, as well as their own experiences of the research indicated that the success of the introduction of open innovation models for businesses is in integral relationship with their organisational culture. In the case of Polish enterprises, the key challenge is to create a new type – an open corporate culture.

**Key words:** organizational culture, innovation models, open organizational culture of enterprises

## Wprowadzenie

Jedno z kluczowych pytań dotyczących innowacyjności w Polsce brzmi: „Dlaczego innowacyjność ciągle jest w naszym kraju na niskim poziomie”. T. Godecki wraz ze współautorami w raporcie „Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu?” upatruje przyczyn takiego stanu rzeczy głównie w dość niskiej jakości usług świadczonych przez instytucje publiczne oraz braku wsparcia dla rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstw ze strony otoczenia organizacyjno-instytucjonalnego [Godecki i in. 2012, ss. 36–71]. Odpowiedź ta, choć istotna, nie wyjaśnia jednak do końca

przyczyn niskiej innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Otoczenie instytucjonalne oraz wiele determinant zewnętrznych to za mało, jeżeli sami przedsiębiorcy będą wykazywali niską skłonność do przyjmowania i wdrażania innowacji. W tym wypadku przyczyną jest tzw. wewnętrzny aspekt funkcjonowania firmy – czyli kultura organizacyjna. Szczególnego znaczenia nabiera więc przekształcenie kultury organizacyjnej, która będzie dynamizowała kadrę przedsiębiorstw – właścicieli, kierowników i pracowników – do dyfuzji w ramach nowych modeli innowacji na przestrzeni ostatniego stulecia przechodzących swoistą ewolucję, wskazując jednocześnie na zmianę paradygmatu innowacji z myśli ograniczonej do wykorzystania wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa (innowacje zamknięte) do koncepcji opartej na wymianie wiedzy i nowych rozwiązaniach pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem (innowacje otwarte). Często modele te przenikają przedsiębiorstwa z różną intensywnością, oferując wiele wartościowych rozwiązań, dzięki którym możliwe jest doskonalenie reguł i mechanizmów ważnych dla innowacyjnego rozwoju. O sprawności, intensywności i zakresie natężenia poszczególnych cech tych modeli w danym przedsiębiorstwie często decyduje wzajemne ich przenikanie podyktowane istniejącym typem kultury organizacyjnej. Jednak procesy te nie są spójne, czyli wraz z przyjęciem nowego modelu innowacji nie zmienia się kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa. Tworzy się wówczas kluczowa bariera utrudniająca procesy innowacyjne. Dodatkowo istniejący dorobek badawczy nie wskazuje jednoznacznie na model kultury, który działa jako czynnik wzmacniający lub ograniczający innowacyjność [Naranjo-Valencia i in. 2010]. Dlatego należy się przyjrzeć głównym założeniom poszczególnych modeli innowacji, które wykreowano na przestrzeni ostatnich lat w odniesieniu do kluczowych dla nich cech kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Uwzględniając znaczenie kultury organizacyjnej w innowacyjnym rozwoju współczesnych przedsiębiorstw oraz brak jednoznacznych i kompleksowych wytycznych co do sposobu projektowania takiej kultury, powstaje pytanie, jakie atrybuty kultury organizacyjnej sprzyjają procesom innowacyjnym w przedsiębiorstwie, a jakie je hamują. Próbując znaleźć na nie odpowiedź, jako cel artykułu wyznaczono określenie głównych kierunków zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w odniesieniu do danego modelu zarządzania innowacjami. Artykuł ma charakter teoretyczny. W pierwszej części wyjaśniono istotę i znaczenie innowacji i kultury organizacyjnej, a następnie problem kultury organizacyjnej rozpatrzony został z perspektywy zamkniętych i otwartych modeli innowacyjnych.

## Istota i znaczenie innowacji i kultury organizacyjnej

Innowacje i innowacyjność to pojęcia, które w ostatnich latach są bardzo eksploatowane, zaczęto je bowiem postrzegać jako kluczowe źródło rozwoju przedsiębiorstw. Przez

wprowadzenie innowacji w różnych obszarach swojej działalności przedsiębiorstwa mogą dynamicznie reagować na zmiany zachodzące w zmieniającym się otoczeniu. Terminy te są też odmiennie rozumiane w zależności od tego, czy myślimy o procesie kreowania, implementacji, czy intensywności działań [Valente 1995, s. 236]. Klasyk teorii – J. Schumpeter – odniósł pojęcie innowacji do pięciu przypadków. Według niego innowacje to głównie [Schumpeter 1960, s. 38]:

- wprowadzenie nowego towaru, z jakim konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia, lub nowego gatunku jakiegoś towaru;
- wprowadzenie nowej metody produkcji, jeszcze niewypróbowanej praktycznie w danej sekcji przemysłu;
- otwarcie nowego rynku, to jest rynku, na którym dany rodzaj przemysłu danego kraju nie był uprzednio wprowadzony bez względu na to, czy rynek ten istniał wcześniej, czy nie;
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, i to niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone;
- wprowadzenie do nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np.: stworzenie monopolu bądź złamanie bez względu na to, czy dany rynek istniał wcześniej, czy nie.

Z kolei E. Rogers innowacje rozumie w znacznie szerszym ujęciu. Innowacją mogą być nie tylko przedmiot czy technologia, ale także idea, zwyczaj lub zachowanie, które są postrzegane jako nowe przez osoby, które je przyjmują [Rogers 1962, s. 22].

Aktualnie większości przedsiębiorców (96%) działających w Polsce termin „innowacje” kojarzy się ze słowem „nowość” oraz z określeniami związanymi z nowoczesnością, rozwojem i udoskonaleniem [GUS 2014]. Oceniając poziom innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce na tle innych krajów europejskich, trzeba stwierdzić, że dopiero 28. miejsce naszego kraju w tej klasyfikacji jest bardzo niepokojące [Eurostat 2014]. Można się więc zastanowić, na ile niska innowacyjność polskich przedsiębiorstw może być związana z własnościami innowacji? W niniejszym artykule przyjęto, że większym problemem jest kwestia zgodności cech kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa z założeniami wyłoniłymi przez konkretny model innowacji. Należy bowiem zauważyć, że pojawiające się modele innowacji wyłoniły szereg determinant, które motywują jednocześnie do zmiany kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Można więc przyjąć, że kluczowe cechy kultury organizacyjnej istotne dla sprawnego funkcjonowania danego modelu innowacji wywodzą się kolejno z teorii innowacji, zaczynając od wkładu J.A. Schumpetera, przez analizę roli innowacji w procesie zmian gospodarczych, po innowacje otwarte [Saad 2004, ss. 17–34]. A. Giza-Poleszczuk i R. Włoch zauważają, że procesy tworzenia i upowszechniania założeń poszczególnych modeli innowacji zależą głównie od kapitału społecznego,

a konkretnie od innowacyjnych idei i wartości ludzi, elastyczności tworzenia, mobilizacji tworzenia nowych pomysłów, umiejętności współpracy, gotowości do eksperymentowania czy zaufania itp. [Giza-Poleszczuk, Włoch 2013, s. 84]. Z kolei E. Stawasz pisze, że innowacyjność przedsiębiorstwa przejawia się w motywacji do poszukiwania i komercyjnego wykorzystania wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków czy realizacji ambicji technicznych przedsiębiorcy [Stawasz 2005, s. 28]. Wszystkie wymienione cechy są kluczowe dla kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność. Według Cz. Sikorskiego kultura organizacyjna kreuje działania (w tym wypadku innowacyjne) wynikające z norm kulturowych, które wspierają zachowania będące rezultatem formalnych norm organizacyjnych bądź je uzupełniają, modyfikują lub stanowią ich całkowite zaprzeczenie [Sikorski 2002, s. 236]. Pojęcie kultury organizacyjnej jest złożonym konstruktym teoretycznym o nieostrych granicach, przez to różnie rozumianym i definiowanym [Sułkowski 2008], można ująć jako wspólny zbiór przekonań, wartości i wierzeń, a także ukrytych założeń i sposobów postrzegania otaczającego świata [Naranjo-Walencia i in. 2010]. Elementy te odzwierciedlają wspólnotę myślenia i kształtują postawy oraz zachowania pracowników. Ze względu na to, iż inicjatywa innowacyjna zależy od odpowiednich warunków organizacyjnych, sprzyjająca kultura organizacyjna stanowi podłoże podejmowania wszelkich inicjatyw w tym zakresie oraz ich skutecznej realizacji. W sytuacji gdy podstawowe założenia kulturowe względem otoczenia, natury ludzkiej, relacji międzyludzkich itp. wskazują, iż zmiany w otoczeniu dają szanse na rozwój, a pracownicy są twórczy, ambitni, zaangażowani, nastawieni na rozwój, współpracę i wzajemną pomoc, można zakładać, iż cenną wartością będzie właśnie innowacyjność, co następnie znajdzie wyraz w postawach i zachowaniach pracowników takich jak: kreatywność, wychodzenie z inicjatywą, dzielenie się wiedzą itp. Kultura organizacyjna jest specyficzna dla każdego przedsiębiorstwa i kształtowana w dużej mierze przez kadrę zarządzającą. Znajduje też odzwierciedlenie i w jawnych, i w ukrytych wymiarach organizacji oraz determinuje schematy poznawania i interpretowania rzeczywistości, która ulega nieustającym zmianom [Wersa 2007, Yang 2006, Kulkarni i in. 2007; Szymańska 2016]. W myśl tego można przyjąć, że dyfuzja innowacji zachodzi dzięki kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, a zarówno jego otoczenie, jak i umiejętność komunikacji wpływają na to, jak szybko innowacje się rozprzestrzeniają i kiedy poszczególne jednostki będą je przyjmowały [Szymańska 2016, s. 67]. Proces kształtowania innowacyjnej kultury organizacyjnej polega na: identyfikacji istniejącej kultury organizacyjnej, zaplanowaniu koniecznych zmian do kreowania innowacyjnej kultury organizacyjnej, wdrożenie zmian oraz stworzenie sprzyjających warunków dla zrozumienia i akceptowania wszelkich działań, które są wprowadzane w przedsiębiorstwie. Przyjmuje się, że kultura organizacyjna wzmacnia

działalność innowacyjną przedsiębiorstwa, jeśli inspiruje pracowników do wartości takich jak kreatywność, swoboda działania, podejmowanie ryzyka, pobudzanie do pracy zespołowej i wzajemnej współpracy, ciągłe uczenie się i tworzenie innowacyjnej wiedzy czy zwiększenie zainteresowania potrzebami klientów [Sanz-Valle 2011, s. 1002]. Wprawdzie nie ma pewności, że kultura organizacyjna o takich cechach zawsze prowadzi do dyfuzji innowacji, ale jej względnie wysoki poziom jest głównym warunkiem sukcesu zaistnienia tego procesu. Współcześnie uznaje się ją za strategiczny czynnik funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa [Angel 2006, s. 3].

Reasumując, kultura organizacyjna wspierająca innowacje powinna przede wszystkim mieć: wspólny kodeks wartości, norm i postaw o wysokim znaczeniu innowacji dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz zintegrowany model relacji zachodzący pomiędzy przedsiębiorstwem a różnymi interesariuszami otoczenia, jednocześnie wspierający prace badawczo-rozwojowe nad innowacjami.

## **Zamknięte innowacje – zamknięte kultury innowacyjne**

W prezentowanym artykule problem kultury organizacyjnej jest rozpatrywany z perspektywy modeli innowacyjnych, gdyż jak na przestrzeni lat zmieniają się modele innowacji, tak wraz z nimi musi się zmieniać kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. W literaturze pojawiło się wiele modeli opisujących procesy innowacyjne. Posiadając wiele podobnych cech, różnią się one od siebie liczbą etapów, złożonością czy zakresem. Każdy z wykreowanych modeli innowacji ma specyficzne tylko dla siebie cechy, których nie należy wartościować na „lepsze” czy „gorsze”. Często cechy te przenikają przedsiębiorstwo z różną intensywnością, oferując jednak wiele rozwiązań, dzięki którym możliwe jest doskonalenie procesów i mechanizmów ważnych dla innowacyjnego rozwoju. O sprawności, intensywności i zakresie natężenia wybranego modelu decyduje często wzajemne ich przenikanie podyktowane typem kultury organizacyjnej, naturą wykonywanych zadań, specjalizacją, charakterem stosowanych narzędzi oraz otwartością na relacje z otoczeniem.

Od zawsze innowacja była utożsamiana z czymś nowym, co jest wynikiem kreatywnego myślenia i działania. Takie spojrzenie na kwestie innowacji dominowało od schyłku XIX w. po lata 30. Wieku XX. Przedstawiona przez Schumpetera klasyczna teoria innowacji bazuje na tezie, która mówi, że innowatorem jest przedsiębiorca, czyli osoba zakładająca i prowadząca przedsiębiorstwo, opierając się na nowej idei. W myśl tego założenia kulturę organizacyjną w klasycznym modelu innowacji tworzy sam przedsiębiorca, który jest też głównym źródłem nowych pomysłów.



Następnym ważnym etapem trwającym od lat 30. do końca lat 60. było tzw. podejście technologiczne do innowacji. Charakteryzowało się ono przekonaniem, że rozwój technologii jest jednocześnie stymulatorem i determinantą innowacyjnego wzrostu gospodarczego. Innowacje były wówczas postrzegane przez pryzmat rozwoju technologicznego [Smith 2009, s. 144; Trott 2011, ss. 21–23; Rothwell 1994, ss. 7–8]. Należy też zaznaczyć, że w teoriach innowacji pojawiło się podejście strategiczne. Wynikało ono z trzech kluczowych założeń, które wskazywały, że przedsiębiorstwa:

- opierają się na rynkach i zasobach;
- patrzą w przyszłość;
- zastanawiają się, jak przetrwać.

Wymienione przesłanki wyznaczają główny kierunek dla formułowania strategii przedsiębiorstw, będąc jednocześnie deklaracją określonego obrazu dla jego kultury organizacyjnej uwzględniającej wszystkie jej zasoby oraz uwarunkowania zewnętrzne. Strategiczne podejście do innowacji skłania więc przedsiębiorstwa do budowania kultury organizacyjnej skupiającej się głównie na potrzebach klientów i popycie. Dodatkowo dla tego modelu uwzględnienie cech kultury innowacji w przyjętej strategii rozwoju firmy jest niezbędne dla skutecznego konkurowania.

Z kolei w teorii ekonomii istnieją jeszcze dwa inne główne modele, które omawiały działalność innowacyjną – model podażowy (*technology push*) oraz model popytowy (*market pull*). Stosownie do modelu podażowego, którego rozwój przypada na okres od lat 50. do połowy lat 60., nowe innowacyjne rozwiązania mogą powstawać niezależnie od rynku i wpływać na kształtowanie się pewnych potrzeb [Flynn, Chatman 2001, s. 67]. Model podażowy jest modelem liniowym, co oznacza, że działalność innowacyjna przebiega według określonego ciągu zdarzeń. Ciąg ten jest prosty i nie uwzględnia dynamiki oraz skomplikowania procesu innowacyjnego. Takie podejście generowało cechy dla tzw. zamkniętej kultury organizacyjnej, która charakteryzowała się przenikliwością i zrozumieniem formalnych zachowań, przekonań i norm wśród pracowników.

W połowie lat 70. o sukcesie przedsiębiorstwa zaczęli jednak decydować klienci. Wówczas oferowane produkty musiały spełniać ich określone potrzeby. Rynek postrzegany jest tu jako główne źródło pomysłów i inspiracji dla działalności B+R. Taki trend wykształcił model popytowy, który podkreślił rolę rynku dla kształtowania innowacji [por. Smith 2009, ss. 144–115; Trott 2011, ss. 21–23; Rothwell 1994, ss. 8–9; Głabiszewski 2016, s. 97]. Jedną z najważniejszych cech kultury organizacyjnej jest szacunek dla klienta. Świadczy to o samym podejściu do głównej koncepcji marketingowej, w której punktem wyjścia jest tworzenie wartości dodanej dla klienta.

W latach 70. okazało się więc, że modele linowe są nieadekwatne do warunków gospodarczych. Zauważono też, że modele te są trudne do rozdzielenia, bowiem

ciągłe odkrycia w nauce przyczyniają się do powstawania nowych potrzeb. Zrodziły się nowe modele popytowo-podażowe [Mierzejewska 2008, s. 38]. Jednym z nich jest model łańcuchowy, który funkcjonował od połowy lat 70. do wczesnych lat 80. W modelu tym dodatkowo uwzględniono sprzężenia zwrotne zachodzące pomiędzy poszczególnymi etapami procesu innowacyjnego. Zauważono wówczas, że na powstawanie innowacji ma wpływ nie tylko sfera nauki, lecz także to, co dzieje się na rynku. I że między dwiema wymienionymi sferami zachodzą sprzężenia zwrotne, które się wzajemnie uzupełniają. Nie jest więc istotne to, który z obszarów ma większe znaczenie, ale to, aby następowało ich wzajemne przenikanie i współdziałanie [por. Smith 2009, s. 146; Trott 2011, ss. 24–25; Głabiszewski 2016, s. 105].

W tym wypadku kultura organizacyjna wzbogaciła się o cechy związane z umiejętnością współpracy z innymi sferami. Oznacza to, że pracownicy w coraz większym stopniu stają się partnerami dla swoich przełożonych i nie są tylko wykonawcami ich poleceń. To wartość, która nie tylko wyznacza stosunki między pracownikami, lecz także kształtuje relacje kooperacyjne z otoczeniem.

Po tym okresie nastąpił etap dla rozwoju nowych modeli procesu innowacyjnego – pojawiły się modele zintegrowane. Modele te, oprócz wcześniej wymienionych czynników, tj. popyt, podaż itp., uwzględniają jeszcze przepływ informacji oraz opierają się na funkcjonalnej integracji i jednoczesności różnych funkcji zarządzania, osiąganej dzięki dzieleniu się informacją podczas wspólnych spotkań. Modele te można określić jako modele zintegrowanych systemów i sieciowania. Czerpią one z koncepcji systemu innowacyjnego oraz koncepcji sieci. System innowacji określany jest tu jako forum aktorów – biznesu, administracji i nauki. Współpraca między wskazanymi obszarami tworzy sojusz wyznaczający model tzw. potrójnej helisy, który powstał aby skupić swoje działania wokół tworzenia rozwiązań innowacyjnych. Polityka takiej współpracy dostarcza opracowania innowacyjnych rozwiązań przy uwzględnieniu oczekiwań klientów. Sieci natomiast pomagają wyjaśnić, jak przebiegają powiązania i interakcje w procesie innowacyjnym [Godecki i in. 2012, ss. 17–34].

Jak można zauważyć, w zaprezentowanych modelach innowacji pomimo nabywania szeregu nowych cech ciągle jednak charakteryzują się one pewną zamkniętością. Przedstawione modele procesu innowacyjnego są zamknięte, gdyż przedsiębiorstwa je wdrażające wykorzystują wyłącznie własne, wewnętrzne zasoby i zdolności w celu tworzenia innowacji. Są to najczęściej przedsiębiorstwa mocno zintegrowane pionowo. Stąd opisane modele nadają tzw. zamknięty charakter kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw. Główną cechą takiej kultury jest motywacja wewnętrzna, a proces kreacji i wymyślenia skupiony jest na budowie i sprzedaży. Dodatkowo odbywa się ciągła kontrola procesu innowacji, co oznacza zamykanie go,

aby nikt z zewnątrz nie mógł go naśladować. W przedsiębiorstwie panuje wówczas przekonanie o tym, że „trzeba być pierwszym”, gdyż tylko firma, która wypuści innowację jako pierwsza, ma szanse na wygraną z konkurencją.

## Otwarte innowacje – otwarte kultury innowacyjne

Na przestrzeni ostatnich lat odchodzi się jednak od innowacji zamkniętych, gdzie proces wprowadzanych zmian innowacyjnych podlegał ścisłej kontroli w ramach organizacji i oparty jest na własnych dostępnych zasobach na rzecz innowacji otwartych. Okazuje się bowiem, że o przewadze rynkowej coraz częściej decyduje szybkość dokonywanych wdrożeń (mająca na celu wyprzedzenie konkurencji), a nie zamknięcie się przedsiębiorstwa wewnątrz własnej struktury i prowadzenie badań (często rozciąganych w czasie), które nie zawsze gwarantują sukces rynkowy. Według W. Vanhaverbeke tylko nieliczne innowacje mają szanse odnieść rynkowy sukces [Vanhaverbeke 2015, s. 33]. W dłuższej jednak perspektywie większe ryzyko ponoszą przedsiębiorstwa, które nie decydują się na wprowadzanie innowacji. Rozwijanie działalności, w tym poszukiwanie nowych modeli biznesowych i identyfikowanie nowych grup potencjalnych odbiorców jest sporym wyzwaniem. Kluczem do sukcesu zarówno światowych korporacji, jak i nowoczesnych małych i średnich przedsiębiorstw może być zrozumienie mechanizmów rządzących rynkiem innowacji i zasad współpracy pomiędzy podmiotami wdrażającymi nowatorskie rozwiązania. Wyznacznikiem sukcesu dla wzrostu konkurencyjnego przedsiębiorstw jest więc dziś zdolność wprowadzania różnych konceptów i modeli biznesowych opierających się na wykorzystaniu zewnętrznych źródeł innowacyjności. Duża większość z nich związana jest z umiejętnością przedsiębiorstwa w zakresie: zdobywania, tworzenia, wdrażania i upowszechnienia różnych innowacyjnych rozwiązań.

W nurt ten wpisuje się koncepcja *open innovation* (OI), która jest jednym z zasadniczych elementów decydujących o poziomie innowacyjności przedsiębiorstw (w tym wypadku małych i średnich) i wskazującym na zmianę kultury organizacyjnej, ograniczonej tylko do wykorzystania wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa (kultura zamknięta) do koncepcji opartej na wymianie wiedzy i nowych rozwiązań pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem (kultura otwarta). Koncepcja *open innovation* (OI), która pojawiła się w roku 2003, została wprowadzona do nauk o zarządzaniu przez H. Chesbrougha. Według autora koncepcja ta opiera się na dwustronnym przepływie wiedzy: od otoczenia do przedsiębiorstwa (*inflow* – eksploracja) oraz od przedsiębiorstwa do otoczenia (*outflow* – eksploatacja własnych zasobów) w celu ich innowacyjnego rozwoju polegającego na wejściu na rynek

z nowymi produktami (usługami) [Chesbrough 2006, s. 28]. W koncepcji tej widoczne są współzależności, które na zasadzie sprzężeń zwrotnych zachodzą między poszczególnymi elementami. Model otwartych innowacji zakłada celowe wykorzystanie przepływów wiedzy do przyspieszenia wewnętrznych innowacji oraz wejścia na rynek zewnętrznych innowacji. Ponadto paradygmat ten zakłada, że przedsiębiorstwa mogą i powinny korzystać zarówno z zewnętrznych, jak i wewnętrznych pomysłów, dążąc do ciągłego ulepszania swoich technologii. Według H. Chesbrougha model *open innovation* opiera się na następujących założeniach [Chesbrough 2006, s. 39]:

- innowacyjne rozwiązania można znaleźć dosłownie wszędzie;
- wartościowym źródłem pomysłów na tworzenie innowacyjnych rozwiązań są pracownicy firm, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz uczelnie wyższe;
- należy poszukiwać innowacyjnych pomysłów i pozyskiwać je także poza przedsiębiorstwem,
- wyniki zewnętrznych prac B+R mogą tworzyć istotną wartość dla przedsiębiorstwa i jego klientów;
- prowadzenie prac badawczych we własnym zakresie nie jest warunkiem koniecznym, aby być beneficjentem komercjalizacji technologii;
- stworzenie lepszego modelu biznesowego jest ważniejsze niż bycie pierwszym na rynku,
- najlepsze efekty przynosi wykorzystanie zarówno własnych (wewnętrznych), jak i obcych (zewnętrznych) pomysłów na innowacyjne rozwiązania;
- kluczem do sukcesu jest odpowiednie zarządzanie własnością intelektualną.

Również i w tym wypadku można stwierdzić, że dyfuzja otwartości i skłonności do przyjmowania innowacji jest zróżnicowana i zależy od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Szczególnego znaczenia nabierają więc działania polegające na zmianach zamkniętej kultury organizacyjnej w kierunku tzw. kultury otwartej, czyli tej, która integruje uczestników przedsiębiorstw wokół działań innowacyjnych oraz będzie sprzyjać poszerzaniu wiedzy, elastyczności, kreatywności i przede wszystkim otwartości [Dobini 2008, s. 544]. Zgodnie z tym założeniem otwarta kultura organizacyjna charakteryzuje się tzw. otwartością na przestrzeń (*open space*), co odnosi się do dużej gotowości na zmiany (*open innovation*), wysoką tolerancją niepewności (*high tolerance of uncertainty*) oraz elastycznością w działaniu (*flexibility in operations*) [Szymańska 2016, ss. 126–142]. Otwartość na przestrzeń to działania przedsiębiorstwa odnoszące się do tworzenia szerokich sieci współpracy z całym otoczeniem. Otwartość ta powinna więc dotyczyć nie tylko klientów, dostawców, lecz także konkurentów, a w rzeczywistości po prostu firm, które posiadają komplementarne zdolności i nie wahają się ich użyć w relacjach współpracy z innymi sektorami.

Gotowość do innowacyjnych zmian jest w przedsiębiorstwie powiązana z umiejętnością uwzględniania i zorganizowania działań związanych z wystąpieniem nowych czynników w otoczeniu w celu ograniczania ryzyka popełnienia błędów oraz wykorzystania pojawiających się szans. Wysoka tolerancja niepewności będzie związana z posiadaniem zarówno przez kierowników, jak i pracowników adekwatnej wiedzy tłumaczącej dane zjawisko, które wymaga podjęcia jakiegoś działania lub rozwiązania, natomiast elastyczność w działaniu będzie ważną cechą/właściwością współczesnego przedsiębiorstwa, świadomie i z powodzeniem radzącego sobie w sytuacji dynamicznych zmian otoczenia. Jak można zauważyć, zaproponowana definicja otwartej kultury ściśle się łączy z założeniami *open innovation*. W koncepcji tej kultura organizacyjna, musi wspierać współpracę, zapewniać swobodę w działaniach oraz kreować cechy otwartości na otoczenie, a także wykorzystuje potencjał pracowników, jest otwarta na błędy, ukierunkowana na wizję i strategię przy jednoczesnym zapewnieniu dyscypliny oraz zintegruje kadrę przedsiębiorstw – właścicieli, kierowników i pracowników – wokół nowych działań. Otwarta kultura organizacyjna będzie więc „kręgosłupem każdego przedsiębiorstwa” adaptatywnie pozwalającym na wprowadzanie koncepcji *open innovation*. Opisane w opracowaniu modele, choć nie są jedynymi, to jednak odwołują się do podstawowych założeń poszczególnych koncepcji, wskazując jednocześnie ich ważność dla rozwoju innych innowacyjnych modeli oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstw na przestrzeni lat.

## Zakończenie

Przedstawione rozważania pozwalają stwierdzić, że istnieją ścisłe relacje między kulturą organizacyjną przedsiębiorstw a rozwojem innowacyjnego modelu zarządzania. Jeśli działania związane z rozwojem innowacyjnym są kluczowe dla przedsiębiorstwa, to – najogólniej mówiąc – jego kultura organizacyjna musi się charakteryzować cechami, które będą wsparciem dla tego procesu. Wdrażaniu innowacyjnych modeli w przedsiębiorstwach najbardziej pomagają sprzyjające okoliczności, lecz z powodu ich trudnej przewidywalności należy przede wszystkim skupić się na tworzeniu otwartej na innowacje kultury organizacyjnej. Niestety większość przedsiębiorstw wraz z wdrożeniem nowego modelu zarządzania ma duże problemy z przeformulowaniem istniejących cech kultury organizacyjnej na pożądane w aspekcie zachodzących zmian. Jest to warunek konieczny, który niesie za sobą pozytywne skutki dla rozwoju nie tylko przedsiębiorstwa, lecz także całej gospodarki. Należy więc dążyć do inicjowania wszelkich relacji pobudzających przedsiębiorstwa do tworzenia otwartej kultury organizacyjnej, która może się stać strategicznym czynnikiem ich

sukcesu. Dokładniejsze poznanie mechanizmów i procesów zachodzących w diadzie: kultura organizacyjna przedsiębiorstw – innowacyjne modele zarządzania motywuje do prowadzenia pogłębionych badań w tym zakresie. W szczególności ciekawym wyzwaniem badawczym byłoby zidentyfikowanie i ocena zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a innowacyjnością przedsiębiorstw na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw z różnych branż i sektorów. Zaprezentowane w artykule rozważania należy zatem traktować jako przyczynek do kolejnych poszukiwań badawczych.

## Bibliografia

Anagel R. (2006), *Putting an innovation culture into practice*, „Ivey Business Journal”, No 1.

Chesbrough H. (2006), *Open business models: how to thrive in the new innovation land-scape*, Harvard Business School Press, Boston.

Chong H.S., Goh G.G.G., Eze U.C. (2009), *Knowledge management enablers toward successful new product development: A case study in a semiconductor manufacturing firm*, „Journal of Knowledge Management Practice”, nr 10(4), [online] [tlainc.com/article206.htm](http://tlainc.com/article206.htm), dostęp: 10.09.2015.

Dobini C.B. (2008), *Measuring innovation culture In Organizations. The development of a generalized innovation culture construct, Using exploratory factor analysis*, „European Journal of Innovation Management”, No. 11(4).

Flynn F.J., Chatman J.A. (2001), *Strong Cultures and Innovation: Oxymoron or Opportunity?* [w:] C.L. Cooper, S. Cartwright, P.Ch. Earley (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, John Wiley&Sons, Ltd, Chichester.

Giza-Poleszczuk A., Włoch R. (2013), *Innowacje a społeczeństwo*, PARP.

Glabiszewski W. (2016), *Potencjał absorpcyjny przedsiębiorstw finansowych w Polsce w procesie transferu innowacyjnych technologii*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Godecki T., Gorzelak G., Górniak J., Hausner J., Mazur S., Szlachta J., Zaleski J. (2012), *Kurs na innowację. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu?*, Fundacja GAP.

GUS (2014), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 r.*, Warszawa.

Janasz K. (2003), *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, „Rozprawy i studia”, t. (DXX) 446, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Kulkarni U.R., Ravindran S., Freeze R.A. (2007), *Knowledge management success model*, *Management & Data Systems*, nr 106(6), Managerialism, Public Administration, 2007, No. 75(4).

Mierzejewska B. (2008), *Open Innovation – nowe podejście w procesach innowacji*, „E-mentor”, Nr 2 (24).

Naranjo-Valencia J.C., Sanz-Valle R., Jimenez-Jimenez D. (2010), *Organizational culture as Determinant of Product Innovation*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 13(4).

Rogers E.M. (1962), *Diffusion of innovation*, The Free Press of Glance, New York.

Rotwell R. (1994), *Towards the Fifth-generation Innovation Process*, „International Marketing Review”, No. 11(1).

Saad M. (2004), *Issues and challenges arising from the application of innovation strategies based on the Triple Helix culture*, „International Journal of Technology Management and Sustainable Development”, Vol. 3.

Sanz-Valle R., Naranjo-Valencia J.C., Jimenez-Jimenez D., Perez-Caballero L. (2011), *Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture*, „Journal of Knowledge Management”, No 6.

Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Sikorski Cz. (2002), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.

Smith D. (2009), *Exploring Innovation* (2<sup>nd</sup> Revised ed. Edition), McGraw-Hill Education, London.

Stawasz E. (2005), *Przedsiębiorstwo innowacyjne* [w:] K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto się zajmować kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.

Szymańska K. (2016), *Organisational culture as a part in the development of open innovation – the perspective of small and medium-sized enterprises*, Management, University of Zielona Góra Press, Faculty of Economics and Management, Vol. 20, No.1.

Valente T.W. (1995), *Network Models of the diffusion of innovation*, Hampton Press, Cresskill.

Vanhaverbeke W. (2015), *New frontiers in open innovation*, Oxford University Press.

Weresa M. (red.) (2007), *Transfer wiedzy z nauki do biznesu – doświadczenia regionu Mazowsze*, Warszawa.

Yang B. (2006), *Learning organization* [in:] J. Greenhaus, G. Callanan (eds.), *Encyclopedia of Career Development*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Yeh Y.J., Lai S.Q., Ho C.T. (2006), *Knowledge management enablers: A case study*, *Industrial, Management & Data Systems*, No 106(6).





---

**Małgorzata Smolarek** | msmolarek@poczta.fm

Spółeczna Akademia Nauk, Wydział Nauk Stosowanych w Krakowie

## Rola systemu motywowania w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników MŚP

### The Role of the Motivation System in Creating Innovation Behavior of Employees of SME

**Abstract:** Proper motivation creates the basis for the proper use of human capital for the development of the organization regardless of its size and can also help to increase employee innovation behavior. The aim of this chapter is to identify some factors of the motivation on the innovation behavior of employees in small and medium-sized enterprises. The considerations are theoretical and empirical in nature. Identified factors are influencing the creation of effective systems to motivate employees conducive to innovative behavior. They present also an analysis of the results of research in this area.

**Key words:** motivation, motivation system, innovation behavior, creativity, innovation, small and medium-sized enterprises.

### Wprowadzenie

Współczesne organizacje walczą na rynku nie tylko o to, aby się utrzymać, ale także o to, aby dobrze prosperować i dalej się rozwijać. Sukces tych organizacji często zależy od pracowników, którzy stanowią najcenniejszy jej kapitał. Dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw, także małych i średnich (MŚP), które rządzą się innymi regułami działania niż duże firmy i skupiają się na innych wartościach [Smolarek 2008, s. 59]. Firmy te charakteryzują się silną heterogenicznością. Są to przedsiębiorstwa o zarówno silnej, jak i słabej pozycji konkurencyjnej [Sipa 2011, s. 441]. Jednak bez względu na osiągniętą pozycję najważniejszym czynnikiem warunkującym ich sukces są ludzie – ich wiedza, kwalifikacje, umiejętności, zachowania oraz chęć wzajemnego

współdziałania i wprowadzania zmian, które umożliwiają jego adaptację do zmieniającego się otoczenia. Oparta na wiedzy innowacyjność przedsiębiorstw traktowana jest jako podstawowy element przedsiębiorczości i jednocześnie źródło osiągania przewagi konkurencyjnej. Odpowiednie kształtowanie systemów motywacyjnych, trafny dobór narzędzi motywowania, dopasowany do rodzaju wykonywanych zadań i systemów wartości pracowników w konsekwencji może wpłynąć na zachowania innowacyjne pracowników oraz zadecydować o sukcesie firmy na rynku.

Jednym z podstawowych problemów większości menedżerów MŚP jest wykorzystywanie przestarzałych narzędzi motywowania i ich nieumiejętne łączenie z wynikami pracy. Za tym często idzie niezadowolenie pracowników, co zaburza atmosferę i relacje w pracy oraz wpływa na niższe wyniki pracy i niechęć do zachowań innowacyjnych.

Celem artykułu jest analiza wybranych czynników motywacji mających wpływ na wzrost zachowań innowacyjnych pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach.

## **Zachowania innowacyjne a kreatywność i innowacyjność**

Zachowania innowacyjne pracowników rozumiane są jako działania, w których wyniku następuje generowanie i wdrażanie nowych i użytecznych pomysłów [Wojtczuk-Turek 2012, s. 25]. Definiowane jest ono jako kreatywność, z kolei zdolność do implementacji tychże pomysłów to innowacyjność [Kraśnicka, Wronka-Pośpiech 2014, s. 116]. Kreatywność często kojarzona jest z procesem twórczym i utożsamiana z samą twórczością człowieka [Pachura 2014, s. 15]. Jest uznawana za najważniejszą cechę kapitału ludzkiego, która wpływa na wdrażanie innowacji i stanowi podstawę procesu innowacyjnego [Smolarek, Dzieńdziora, Piątek 2016, s. 449]. T.M. Amabile [1998, ss. 76–78] wskazuje, że potencjał kreatywności obejmuje trzy główne komponenty, do których należą: wiedza (potencjał wiedzy i kompetencji), twórcze myślenie (potencjał umiejętności twórczego myślenia) oraz motywacja (potencjał kultury organizacyjnej). Do praktyk kierowniczych mających wpływ na kreatywność autor zalicza: wyzwanie, wolność, zasoby, cechy grupy roboczej, nadzór kierowniczy oraz wsparcie organizacji.

Swoistym łącznikiem pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością jest postawa proinnowacyjna, którą rozumieć można jako zainteresowanie urzeczywistnieniem kreatywnych pomysłów czy idei. Połączone jest z gotowością do wzięcia na siebie całości lub części odpowiedzialności za operacjonalizację projektu i jego wdrożenie [Drozdowski, Zakrzewska, Puchalska, Morchat, Mroczkowska 2010, s. 109].

Zachowania innowacyjne pracowników są determinowane przez czynniki o charakterze podmiotowym, czyli związane z samymi pracownikami oraz czynniki o cha-

rakterze organizacyjnym. Do tych pierwszych zalicza się cechy osobowości, kapitał psychologiczny, wiedzę, kompetencje osobiste, motywację i zaangażowanie pracownika [Kraśnicka, Wronka-Pośpiech 2014, s. 117]. Charakterystyczne cechy pracowników, które zwiększają prawdopodobieństwo ich zachowań innowacyjnych w miejscu pracy, to wigor, entuzjazm, wysoki poziom energii, wytrwałość, odporność psychiczna, oddanie sprawie, zaangażowanie, dążenie do celu oraz umiejętność inspirowania [Aryee, Walumbwa, Zhou, Hartnell 2012, s. 8]. Wśród czynników organizacyjnymi wyróżnia się przede wszystkim wpływ kultury organizacyjnej [Martins, Terblanche 2003, ss. 64–74] lub klimatu organizacyjnego [Chien, Tsai-Fang, Chin-Cheh 2013, s. 147].

MŚP powinny wykorzystywać różne źródła innowacji, a wśród nich także potencjał tkwiący w pracownikach [Zastempowski 2010, s. 74], który może się przejawiać w postaci ich zachowań innowacyjnych. Zauważyć jednak można, że stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników w praktyce podejmowane jest przede wszystkim w dużych przedsiębiorstwach [Kraśnicka 2016, ss. 53–53]. Badania przeprowadzone w tym zakresie w małych i średnich polskich przedsiębiorstwach pokazują, że nie stosuje się na szerszą skalę w tych firmach instrumentów stymulujących zachowania innowacyjne pracowników. Badania potwierdzają jednocześnie, że do takich zachowań dochodzi. Przejawem tego są propozycje nowych rozwiązań zgłaszane przez pracowników w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa [Kraśnicka, Wronka-Pośpiech 2014, s. 121].

## **Przesłanki budowy systemu motywowania pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach**

System motywacji to spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników [Borkowska 2006, s. 352]. Tworzenie i doskonalenie sprawnego systemu motywacyjnego pracowników nie należy do zadań łatwych, ale decyduje o skuteczności pracy w danym przedsiębiorstwie.

Z uwagi na fakt, że MŚP nie posiadają obszernych zasobów finansowych i osobowych dostępnych dużym firmom, ich systemy motywacyjne kładą nacisk na inne aspekty. Systemy te opracowywane są na ogół dla wszystkich pracujących, bez uwzględnienia specyficznych potrzeb poszczególnych pracowników. Na tworzenie systemu motywowania decydujący wpływ ma właściciel będący jednocześnie menedżerem swojej firmy. Od jego przygotowania, wiedzy, chęci i zasobów zależy dobór narzędzi motywowania pracowników. Osobiste stosunki i powiązania właścicieli mogą (ale nie muszą) wpływać na poprawę atmosfery pracy oraz na motywację i lojalność pracowników [Smolarek 2008, ss. 59–61].

Najważniejszym elementem systemów motywacyjnych jest system wynagradzania oparty przede wszystkim na stałych wynagrodzeniach, przy niewielkim udziale części zmiennej wynagrodzeń i innych instrumentów pozamaterialnych [Zakrzewska-Bielawska 2007, s. 85].

Pamiętać przy tym należy, że praca motywuje pracownika tym bardziej, im więcej jego potrzeb zaspokaja. Pracownicy oczekują więc wynagrodzenia, które pozwoli im na zaspokojenie podstawowych potrzeb. Postulat ten powinien stanowić punkt wyjścia budowy skutecznego systemu motywacyjnego. Ważne jest także jasne określenie i konsekwentne przestrzeganie przepisów i procedur postępowania. Wpływa to na poczucie stabilności zatrudnienia pracowników oraz pewność sprawiedliwego traktowania. Obecnie, przy ogólnie niskich płacach w sektorze MŚP, większość pracowników traktuje pieniądź jako główny środek motywacyjny.

Małe i średnie przedsiębiorstwa często borykają się z problemami finansowymi i nie stać ich na większe motywowanie pieniężne, w związku z tym rezygnują z motywowania pozytywnego na rzecz motywowania negatywnego, czyli zagrażania temu, co pracownik już osiągnął. Często znajduje to odzwierciedlenie w stosowanych groźbach. Taktyka „motywowanie przez zastraszanie” jest obecnie bardzo popularna. Dawanie pracownikom do zrozumienia, że powinni się cieszyć z samego faktu świadczenia pracy jest działaniem krótkowzrocznym, które sprawdza się jedynie w wypadku pracowników o niskim poziomie wykształcenia i niskim poczuciu własnej wartości. Skutkuje to poczuciem frustracji pracownika i wykonywaniem obowiązków jak najmniejszym kosztem. W tej sytuacji szczególnie widoczne są braki w zakresie motywowania pozamaterialnego.

Praca zawodowa powinna dawać pracownikowi możliwość zaspokojenia potrzeby przynależności. Należy więc dbać o to, aby pracownicy integrowali się z firmą, odczuwali satysfakcję z bycia członkiem zespołu. Pracownik powinien także uważać swoje zajęcie za prestiżowe. Dzięki temu zaspokoi potrzebę szacunku i uznania. Menedżerowie powinni więc pamiętać, że każdy pracownik, bez względu na to, na jakim stanowisku pracuje, oczekuje dostrzegania efektów swojej pracy. Zauważanie drobnych osiągnięć, wyrażanie uznania i szacunku stanowi bardzo ważny (choć nie zawsze doceniany) sposób bezkosztowego wzmacniania motywacji zatrudnionych pracowników. Praca powinna także dawać pracownikowi możliwość rozwoju, czyli zaspokajając potrzebę samorealizacji. Jest to niezmiernie trudne zadanie dla menedżerów, gdyż występują tu różnice indywidualne pojmowania samorealizacji przez pracowników. Chodzi jednak o to, aby praca dawała pracownikom szansę wykorzystania tkwiącego w nich potencjału i wykazywania inicjatywy [Sidor-Rządkowska 2004, ss. 119–120].

Ważne miejsce w systemie motywowania pracowników MŚP powinny zajmować nagrody i kary [Kawka, Listwan 2010, ss. 177–178]. Są one jednym z warunków skutecznego motywowania pracowników. Zasadami, które należy wziąć pod uwagę podczas strukturalizacji zasad nagradzania (warunki wzbudzania motywacji do pracy), są przede wszystkim: stosowanie wzmocnień, które mają silną i trwałą zdolność nagradzającą, zapewnienie, że otrzymywana nagroda będzie uwarunkowana zachowaniem pożądanym w organizacji, ustalanie standardów wykonywania zadań na poziomie możliwym do wykonania przez pracownika, różnicowanie nagród w zależności od uzyskiwanych przez pracowników efektów pracy i w porównaniu z przyjętymi wcześniej standardami oraz informowanie pracowników, które zachowania prowadzą do uzyskania przez nich pożądanego nagród [Pocztowski 2008, ss. 207–208]. Systemy motywacyjne w MŚP powinny bardziej się opierać na nagrodach niż karach [Nogalski, Wójcik-Karpacz 2003, s. 31], co nie znaczy, że kary należy całkowicie eliminować. Należy je stosować w skrajnych przypadkach i zawsze pamiętać, aby nie karać podwładnego w obecności innych pracowników. Efekty stosowania kar są z reguły krótkoterminowe, a w dłuższym okresie istnieje ryzyko, że pracownicy ukryją błędy i nie będą przekazywać informacji [Pocztowski 2008, s. 210]. Nagrody powinny być atrakcyjne, a kary surowe. Efektywne oddziaływanie nagród i kar wystąpi jedynie wówczas, gdy przełożony dobrze zna swoich podwładnych.

Najważniejszymi działaniami o charakterze długoterminowym wpływającymi na wzrost motywacji do pracy pracowników MŚP są: tworzenie przyjaznego środowiska pracy (w tym odpowiedni styl kierowania ludźmi i prawidłowy dobór członków grupy), stwarzanie możliwości rozwoju zawodowego oraz właściwe ocenianie pracowników. Równie ważnym czynnikiem wpływającym na motywację pracowników jest atmosfera w pracy [Lloyd 2008, s. 12]. Warto więc zwrócić uwagę na kształtowanie przyjaznej kultury organizacyjnej.

R. Krupski wskazuje, że firmy z sektora MŚP, aby przetrwać, muszą wyzwolić w swoich pracownikach przedsiębiorczość, innowacyjność i umiejętność korzystania z okazji, a odpowiedni system motywowania ma w tym pomóc [Krupski 2004, s. 32].

## **Czynniki motywacyjne a zachowania innowacyjne pracowników MŚP**

Rozpatrując proces kadrowy w MŚP z uwagi na kształtowanie zachowań innowacyjnych pracowników należy przyjąć, że kluczowym elementem staje się tu właściwa motywacja pracowników. Motywowanie do zachowań innowacyjnych jest procesem skomplikowanym, co wynika ze złożoności zachowań ludzkich oraz potrzeby

indywidualnego podejścia do poszczególnych pracowników oraz do zespołów realizujących wspólne zadania. Dodatkowym utrudnieniem mogą być problemy przewidywania efektów podejmowanych przedsięwzięć innowacyjnych oraz związane z tym zachowania pracowników. Z drugiej jednak strony umiejętność skutecznego zachęcania kadry do proponowania i tworzenia nowych rozwiązań może się stać jednym z kluczowych czynników sukcesu firmy [Zakrzewska-Bielawska 2007, s. 86].

Niewłaściwie zbudowane systemy motywacyjne stanowią jedną z głównych barier zachowań innowacyjnych. Systemy motywacyjne, które są zorientowane wyłącznie na premiowanie skuteczności w realizowaniu bieżących zadań organizacji, mogą skutecznie blokować wzrost zarówno kreatywności, jak i innowacyjności. Podobnie dzieje się w wypadku pomijania nagradzania za odchodzenie od organizacyjnej rutyny, za kwestionowanie organizacyjnego *status quo* w imię podnoszenia efektywności i spójności organizacji. Zachowaniom innowacyjnym nie sprzyja także karanie za błędy (brak akceptacji prawa pracownika do popełniania błędów), zorientowanie na perfekcjonizm (co często prowadzi do spadku wydajności pracy), nagradzanie konformizmu w relacjach z przełożonymi i/lub współpracownikami (na premiowanie wszelkich postaci konformizmu organizacyjnego) [Drozdowski, Zakrzewska, Puchalska, Morchat, Mroczkowska 2010, s. 10].

Podczas motywowania ukierunkowanego na wzbudzanie zachowań innowacyjnych należy zwrócić uwagę na to, że oprócz środków materialnych warto uwzględnić także instrumenty niematerialne, które zaspokajają potrzeby wyższego rzędu (jak np. angażowanie pracowników w różne przedsięwzięcia, wyrażenie uznania dla działań pracowników, interesująca praca oraz wspomaganie rozwoju pracowników) [Zakrzewska-Bielawska 2007, s. 86]. Na duże znaczenie środków niematerialnych, szczególnie współuczestnictwa w kształtowaniu zachowań innowacyjnych, wskazuje także S. Borkowska [2009, s. 20]. Autorka zauważa, że niektóre firmy, aby uniknąć konfliktów związanych z drobnymi usprawnieniami (które nie przyniosą dużych korzyści pomysłodawcy, a mogą być związane z okresowo mniejszą wydajnością, np. poprzez konieczność uczenia się itp.), wręcz nie dopuszczają do wynagradzania za efekty grupowe osiągnęte dzięki wdrożeniu drobnych innowacji. Robią to, aby w ten sposób uniknąć rywalizacji międzygrupowej, która jest szkodliwa dla potrzebnej współpracy. Rozwijają z kolei formy motywowania za pomocą środków identyfikacji. Kształtują też postawy otwartości na zmiany, kreatywności, ciągłego uczenia się i dzielenia wiedzą.

## Motywowanie pracowników MŚP – wyniki badań empirycznych

### *Założenia badawcze*

Wyniki badań zaprezentowane w niniejszym artykule stanowią fragment badań zrealizowanych w trakcie projektu pt. „Tendencje i wyzwania w zarządzaniu strategicznym MŚP w województwie śląskim”<sup>1</sup>. Celem badań było zdiagnozowanie stanu zarządzania strategicznego oraz zarządzania kadrami przedsiębiorstw sektora MŚP z uwzględnieniem wpływu na ich funkcjonowanie prowadzących działalność w województwie śląskim oraz wskazanie obszarów doskonalenia diagnozowanego modelu. Jednym z celów szczegółowych badań była diagnoza procesu motywowania pracowników i identyfikacja podstawowych problemów z tym związanych. Poniżej zaprezentowano fragment badań dotyczący wybranych aspektów związanych ze środkami motywowania stosowanymi w MŚP. Badania w tym zakresie stanowiły próbę odpowiedzi na pytania: „W jaki sposób prowadzone jest motywowanie pracowników MŚP?”, „Czy stosowane środki motywowania wpływają na wzrost zachowań innowacyjnych (kreatywności/innowacyjności) pracowników?”.

### *Charakterystyka badanych firm i osób nimi zarządzających*

Mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające do 9 osób) stanowiły 69,4% ogółu badanych firm, małe przedsiębiorstwa (zatrudniające 10–49 osób) – 27,2%, a średnie przedsiębiorstwa (zatrudniające 50–249 osób) – 3,4%. Największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa mające siedziby zlokalizowane na terenie miast oraz miast na prawach powiatu (63,4%). W wypadku pozostałych przedsiębiorstw ich siedziba umiejscowiona była w gminach miejsko-wiejskich (21,3%) i gminach wiejskich (15,3%). Firmy te działały na rynku o zasięgu krajowym (50,3%), regionalnym (17,5%), lokalnym (26,9%) i zagranicznym (5,3%). 55,9% firm stanowiły firmy jednobranżowe, a pozostałe 44,1% były firmami wielobranżowymi. Ze względu na wiek przedsiębiorstwa można je podzielić na przedsiębiorstwa powstałe w 1989 i wcześniej (13,1%), w latach 1990–2000 (47,2%), 2001–2010 (29,1%) oraz 2011 i później (10,6%). Prowadzone one były w 38,8% przez kobiety i w 61,2% przez mężczyzn. Respondenci charakteryzowali się wykształceniem wyższym (45,6%), średnim (39,7%), zawodowym (14,7%).

<sup>1</sup> Badanie zostało zrealizowane w okresie listopad–grudzień 2016 r. Miało charakter ankietowy i było anonimowe. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety skierowany do 1300 losowo wybranych właścicieli lub osób zarządzających przedsiębiorstwami należących do sektora MŚP z terenu Województwa Śląskiego. W wyniku badania otrzymano 356 wypełnionych ankiet, z czego do dalszej analizy przyjęto 320 kompletnie i prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy.

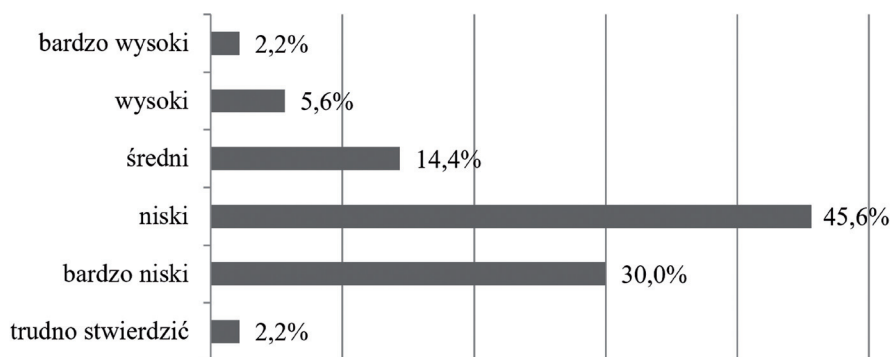


Jeśli chodzi o wiek, to dominowali przedsiębiorcy w wieku 40–49 lat (43,1%). Osób w wieku 30–39 lat było 25,0%, w wieku 29 i mniej lat – 20,9%, w wieku 50–59 lat – 6,6%, a w wieku 60 lat i starszych – 7,5%.

#### *Środki motywowania pracowników MŚP*

W małych i średnich firmach właściwy dobór narzędzi motywowania jest bardzo ważnym elementem wpływającym na zachowania innowacyjne pracowników, co może się przełożyć na sukces. Należy więc zwrócić na to szczególną uwagę. Jest to tym bardziej istotne, że osoby kierujące badanymi firmami zauważają, że ich pracownicy wykazują stosunkowo niski poziom zachowań innowacyjnych (rysunek 1).

**Rysunek 1. Ocena poziomu zachowań innowacyjnych pracowników MŚP**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

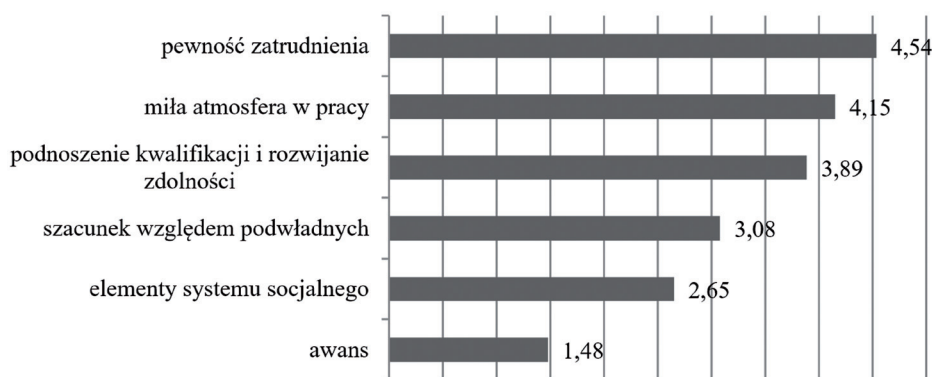
Wymóg organizacyjny i etyczny związany z udzieleniem informacji o środkach stosowanych w systemach motywacyjnych małych firm spełnia jedynie 30,6% badanych przedsiębiorstw. Pozostałe 69,4% przedsiębiorstw nie informuje swoich pracowników o przyjętym systemie motywacji. Jest to prawdopodobnie związane z faktem, że przedsiębiorstwa te nie mają formalnego systemu motywowania, a zastosowane narzędzia wynikają z indywidualnych i doraźnych koncepcji właściciela firmy, który samodzielnie dobiera instrumenty w zależności od potrzeb i dostępnych środków. Jest to wyraźne uchybienie w sztuce zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż pracownicy powinni znać obowiązujący system motywowania i wiedzieć, jakie narzędzia będą stosowane w poszczególnych sytuacjach.

Wpływ stosowanych środków motywacyjnych na wzrost zachowań innowacyjnych zauważa jedynie 13,4% respondentów. Aż 62,8% przyznaje, że stosowane przez

nich środki nie wpływają na takie zachowania, a pozostałe 23,8% nie jest w stanie udzielić odpowiedzi.

W małych i średnich przedsiębiorstwach, które chcą stymulować zachowania innowacyjne swojej kadry, ważne miejsce w systemie motywacji pracowników powinny zajmować pozapłacowe środki motywacji. Niestety z przeprowadzonych badań wynika, że najczęściej stosowanymi środkami są środki płacowe. Nieco ponad 84% badanych przedsiębiorstw wykorzystuje przede wszystkim ten rodzaj środków motywacyjnych. Środki pozapłacowe stosowane są w mniejszym zakresie. Stosuje je jedynie 15,9% przedsiębiorstw. Świadczy to o tym, że w badanych MŚP systemy motywowania pracowników oparte są raczej tylko na płacowych narzędziach motywowania. Rysunek 2 przedstawia średnie ocen pozapłacowych środków motywacji<sup>2</sup> z punktu widzenia ich przydatności w motywowaniu przez kadrę zarządzającą MŚP. Najwyższe średnie oceny osiągnęły środki pozapłacowe takie jak: pewność zatrudnienia oraz miła atmosfera w pracy. Równie ważnymi środkami są: podnoszenie kwalifikacji i rozwijanie zdolności pracowników oraz szacunek do podwładnych. Możliwość awansu w ciągu roku uzyskała stosunkowo niską ocenę 1,48, o czym prawdopodobnie przesądził brak wyznaczonej ścieżki rozwoju kariery zawodowej w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz płaska struktura organizacyjna, w której trudno o awans pionowy.

**Rysunek 2. Średnia ocen pozapłacowych środków motywacji stosowanych w MŚP**

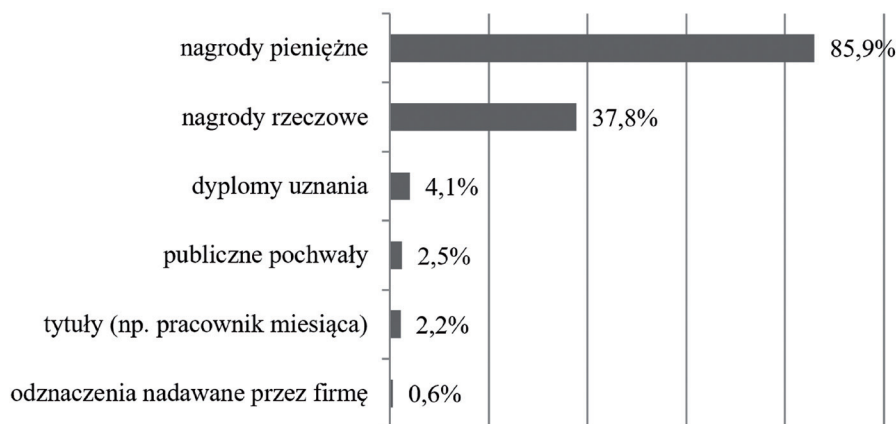


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

<sup>2</sup> Każdemu z wyróżnionych środków pozapłacowych respondenci przypisywali ocenę w skali 1–5, gdzie ocena „5” identyfikowała motywator najbardziej przydatny, „1” zaś – motywator najmniej istotny.

56,6% pracowników MŚP otrzymuje nagrody. Pozostałe 43,4% respondentów przyznaje, że w ich przedsiębiorstwach brak nagród. Są to wyniki dość niepokojące z uwagi na fakt, że nagrody stanowią ważny instrument wyrażania uznania dla zaangażowania pracowników. Wśród nagród stosowanych przez badane przedsiębiorstwa (rysunek 3) dominują nagrody pieniężne. Zdecydowana przewaga nagród pieniężnych prawdopodobnie związana jest z oczekiwaniami pracowników, którzy w sytuacji niskich wynagrodzeń oczekują motywowania środkami pieniężnymi. Na kolejnej pozycji znalazły się nagrody rzeczowe. W tym wypadku nagrodami tymi najczęściej są: książki, albumy, produkty firmowe, sprzęt RTV i AGD oraz bony towarowe.

**Rysunek 3. Rodzaje nagród w małych przedsiębiorstwach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W wypadku kar do ich stosowania przyznaje się aż 80,3% badanych przedsiębiorstw, natomiast 19,7% nie stosuje kar, twierdząc, że nie są one w firmie potrzebne. Najczęściej stosowaną w MŚP karą są zwolnienia z pracy. Stosuje je aż 76,6% wszystkich badanych firm wykorzystujących kary do motywowania pracowników. Przedsiębiorcy przyznają, że w sytuacji, jaka panuje na rynku pracy, nie ma większych problemów z zastąpieniem zwalnianego pracownika. Nie zauważają przy tym, że ze zwolnieniem pracownika wiąże się spore koszty. Należy poświęcić czas i środki na kolejny proces rekrutacji i selekcji czy adaptację pracownika. W wypadku pracowników wysoko wykwalifikowanych przedsiębiorcy zamiast zwolnień za przewinienia stosują nagany ustne (34,7%). Dotkliwą dla pracowników karę finansową stosuje 30,9% badanych przedsiębiorstw. Nagany ustne stosuje 20,0% respondentów, degradacje na stanowisku – 7,2%,

a nagany z wpisaniem do akt – 1,6%. Można zatem uznać, że osoby kierujące MŚP, od których zależą motywatory stosowane w firmie, często nie mają jeszcze świadomości, że bodźce pozytywne (nagrody) oddziałują silniej niż bodźce negatywne (kary). Podczas karania należy pamiętać, że efekty ich stosowania są z reguły krótkotrwałe, a w dłuższym okresie pracownicy mogą reagować obronnie – nie przekazując informacji i ukrywając błędy. Zbytne karanie prowadzi także do niechętnych postaw wobec pracy oraz konfliktów, co ma negatywny wpływ na zachowania innowacyjne pracowników.

## Zakończenie

Stosunkowo niskie natężenie zachowań innowacyjnych pracowników w MŚP może być jedną z przyczyn relatywnie niskiej innowacyjności tych podmiotów gospodarczych. Zidentyfikowany relatywnie niski poziom aktywności innowacyjnej związany jest m.in. z brakiem odpowiednich systemów motywacyjnych, które mogą się przekładać na taki właśnie poziom zaangażowania pracowników w badanych firmach [Głód, Kraśnicka 2015, s. 47]. Dlatego warto uświadamiać kierującym MŚP, że aktywność innowacyjna ich pracowników jest niska i że powinni oni szukać sposobów jej stymulowania.

Tworzenie i doskonalenie sprawnego systemu motywacyjnego pracowników jest jednym z najważniejszych elementów decydujących o efektywności przedsiębiorstwa. Współczesne MŚP często nie posiadają wystarczających zasobów finansowych i osobowych, aby budować skuteczne systemy motywowania. Z reguły wykorzystują przestarzałe narzędzia, co w konsekwencji prowadzi do niezadowolenia pracowników oraz skutkuje niższymi wynikami pracy i brakiem zachowań innowacyjnych.

Aby wzbudzać zachowania innowacyjne, należy szczególną uwagę zwrócić na pozapłacowe środki motywacji. Niestety w MŚP systemy motywowania pracowników oparte są raczej na płacowych narzędziach motywowania. Środki pozapłacowe stosowane są w dużo mniejszym zakresie. Dlatego MŚP powinny podczas tworzenia i doskonalenia systemów motywowania zwrócić na szczególną uwagę właściwą relację środków płacowych oraz na takie środki pozapłacowe jak: pewność zatrudnienia, możliwość podnoszenia kwalifikacji i rozwijania zdolności oraz miłą atmosferę pracy. Metody motywowania w MŚP powinny w znaczący sposób wpływać na kulturę organizacji, która bezpośrednio oddziałuje na klimat społeczny i relacje międzyludzkie w środowisku pracy, a tym samym wzbudzają zachowania innowacyjne. Są to aspekty dość często pomijane w MŚP. Jak wynika z badań, motywowanie w MŚP ma dość standardową postać – poprzez nagrody i kary, przy czym większość nagród ma także standardowy (pieniężny) charakter. Niestety, te standardowe narzędzia motywowania są niewystarczające i nie sprzyjają wzrostowi zachowań innowacyjnych, a przy

tym zapomina się, że bodźce pozytywne (nagrody) oddziałują silniej niż bodźce negatywne (kary). Warto więc podczas budowania systemów motywowania w MŚP zwrócić uwagę na odpowiednie kształtowanie właściwej atmosfery pracy, która wpływałaby na budowanie silnej integracji pracowników z firmą. Warto także położyć nacisk na rozwijanie kooperacji między pracownikami oraz na samodzielność działania personelu, bo w konsekwencji wpłynie to na motywację pracowników i jakość ich zaangażowania w pracę.

Odpowiednio zbudowany system motywacyjny ma wpływ na zaangażowanie pracowników, na realizację ich zadań, a w rezultacie – wyniki funkcjonowania organizacji. Z punktu widzenia sukcesu każdego przedsiębiorstwa (nie tylko MŚP) należy więc wykorzystywać cenne źródło innowacyjności, jakim mogą się stać pracownicy.

## Bibliografia

Amabile T.M. (1998), *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review”.

Aryee S., Walumbwa F.O., Zhou Q., Hartnell Ch.A. (2012), *Transformational Leadership, Innovative Behavior and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes*, „Human Performance”, Vol. 25.

Borkowska S. (2006), *Motywacja i motywowanie* [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.

Borkowska S. (2009), *ZZL a innowacyjność organizacji biznesowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.

Chien Y., Tsai-Fang Y., Chin-Cheh Y. (2013), *Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-level Analysis of Effects*, „Social Behavior and Personality”, Vol. 41, No. 1.

Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D. (2010), *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa.

Głód G., Kraśnicka T. (2015), *Zachowania innowacyjne pracowników w MŚP – wyniki badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Nr 212.

Kawka T., Listwan T. (2010), *Rozdział 7. Motywowanie pracowników* [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.

Kraśnicka T. (2016), *Działania kadry menedżerskiej zorientowane na stymulowanie innowacyjności pracowników MŚP*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 278.

Kraśnicka T., Wronka-Pośpiech M. (2014), *Stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników w korporacjach*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 183, cz. 1, Innowacyjność współczesnych organizacji. Cz. 1, Koncepcje i modele.

Krupski R. (2004), *Zarządzanie bez celów strategicznych* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Lloyd K. (2008), *Nagradzanie i wyróżnianie pracowników*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.

Martins E.C., Terblanche F. (2003), *Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 6, No. 1.

Nogalski B., Wójcik-Karpacz A. (2003), *Sposoby motywowania pracowników małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.

Pachura A. (2014), *Konceptualizacja kreatywności w świetle teorii innowacji sieciowej* [w:] A. Pachura (red.), *Zachowania proinnowacyjne a kreatywność organizacji. Perspektywa interdyscyplinarna*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.

Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa.

Sidor-Rządkowska M. (2004), *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Sipa M. (2011), *Specyfika działalności małych przedsiębiorstw o zróżnicowanym poziomie innowacyjności i konkurencyjności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 638, Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, Szczecin.

Smolarek M. (2008), *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec.

Smolarek M., Dzieńdziora J., Piątek A. (2016), *Kreatywność i innowacyjność w budowaniu podstaw organizacji na przykładzie policji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie”, nr 2.

Wojtczuk-Turek A. (2012), *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.

Zakrzewska-Bielawska A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w MSP w kontekście zachowań innowacyjnych* [w:] J. Otto, R. Stanisławski i A. Maciaszczyk (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Zastempowski M. (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, UMK, Toruń.

---

**Agnieszka Rzepka** | a.rzepka@pollub.pl

Lublin University of Technology, Department of Economics and Economic Management

## The Relationship Between Inter-Organizational Co-Operation and Innovation in the SME in the Podkarpacie Region

**Abstract : Research background:** The innovativeness of an enterprise continues to be conditional upon many exogenous and endogenous determinants. Among these determinants, of crucial importance are inter-organizational relations understood as the relations of an enterprise with other entities from the environment. The aforementioned relations have become the subject of interest in numerous scientific areas, including management sciences, because they play an important role in raising the competitiveness and innovativeness of an enterprise. The issue of creating innovations is significant thanks to the inter-organizational cooperation. The cooperation with business associates could answer some challenges in the market environment of the enterprise which needs the access to unique resources and to the potential that is required for emerging innovations in order to implement new solutions.

**Purpose of the article:** The purpose of this article is presenting connections between the inter-organizational cooperation and the introduction of an innovation in enterprises from the Podkarpackie region.

**Methodology/methods:** The paper uses empirical studies carried out among firms from the SME sector in the Podkarpackie region, which specify the intensity and level of cooperation between these firms and external entities in terms of the implementation of innovative practices.

**Outcome:** Entrepreneurs should be educated about possibilities in the area described. Creating the space to share experiences connected with the implementation of innovations and with cooperation between enterprises in the area of effective innovative operations can increase the willingness of enterprises from SME sector in the Podkarpackie region to start innovative practices.

**Key words:** innovation, relationships, SME, Podkarpackie voivodeship



## The essence of inter-organizational relations

Inter-organizational relations between independent entities are now considered as one of the key development trends in modern mechanisms for creating the competitiveness of enterprises. Management sciences and the organizational theory contain various concepts which underline the growing importance of the inter-organizational cooperation (including, for instance, coopetition, network governance and project management). There are also articles devoted to new organizational structures such as clusters, partnerships, networks and alliances. The phenomenon of networking has become a key category in management sciences and the practical examples of inter-organizational relations are very common in economic reality. These relations apply to connections between companies, cooperation between enterprises and public sector units, connections between public bodies, cooperation between companies and non-governmental organizations as well as dependencies between public bodies and non-governmental organizations, connections between respective non-governmental organizations [Wójcik-Karpacz 2012, pp. 64–88].

Inter-organizational relations significantly foster the development of innovativeness in the enterprises.

## The Notion of Innovativeness

Innovativeness means that a product or a service differs from all the other products and services in the level of novelty. Innovativeness defined in this way means generating ideas, seeking new ways and possibilities of implementing and placing these ideas on the market [Krawiec 2000, p. 17]. This process involves introducing new things, but not necessarily creating them [Oleksyn 2006, p. 59].

The innovativeness of an enterprise is recognized as its ability to search, implement and disseminate innovation on a constant basis. This is the ability of an organization to allocate resources efficiently in order to shape the optimal configuration of competitive advantages. Innovativeness defined in this way contains the element of efficiency and the time factor, which modify the shape of the optimal configuration of competitive advantages [Sikora 2010, p. 163].

Innovativeness can be treated as the practical transformation of an idea into new products, services, processes, systems and social interactions. It creates new value streams aimed at satisfying stakeholders and accelerating sustainable development [Rzepka, Ślusarczyk 2017, p. 29]. It creates employment, improves the

quality of life and fosters the consistency of society. The process of innovativeness does not relate exclusively to high technology. It is now present in all the areas of economy and society. The notion of innovativeness should be therefore understood in the broader sense than the technical or technological change. This phenomenon refers also to [Kowalczyk 2009, p. 23]:

- new ways of existing in the modern world,
- new approach to customer service,
- new ways of offering values to clients,
- new ways of working,
- new ways of getting the added value through alliances, resources and competences etc.

It is clear that an enterprise or any other organization will not be able to last on the market if it lacks the spirit of innovation [Drucker 2010, p. 48]. It is getting more and more demanding for particular people, social groups, the whole nations and civilizations to meet the challenges of contemporary times. One of the strategies to address these needs is to create original products which require advanced innovative processes [Olesiński, Rzepka, Sabat 2016, pp. 31–33]. The innovative activity of enterprises should be treated as an important driver for economic and civilization progress, fostering the maintenance of a dominant position on the market and the increase of operational efficiency [Rytelewska 2005, p. 255]. Innovations are therefore the basis for ensuring the development of a company and making the offer more appealing for customers [Kalinowski 2010, p 44].

## **Innovativeness and Inter-organizational Cooperation – Empirical Research**

Academics from the Department of Economics and Management of the university in Poland carried out the research on the implementation level of inter-organizational cooperation during creating innovation. This study was conducted in these SME enterprises which operated in the Podkarpackie voivodship. The research was carried out in a form of surveys among 100 enterprises from the Podkarpackie voivodship. Random sampling was used.

The research aimed to examine whether Podkarpackie enterprises are willing to cooperate with other entities during innovative operations. Efforts were made to specify the level of cooperation with institutions performing the R&D activities. A secondary objective was to subdivide external entities which cooperate with entrepreneurs from the Podkarpackie region during the implementation of innovative action in terms of

the nature and extent of this cooperation. It was also crucial to specify the type of institutions supporting innovativeness in Podkarpackie voivodship, that the enterprise can start cooperating with. Next, an attempt has been made to specify a multiple of a number of companies taking part in innovation support programmes over three years.

The questionnaire was sent to companies with different legal status which were mainly private. It was filled in by one hundred representatives of small and medium sized enterprises. Therefore this research sample cannot be regarded as representative and the findings cannot be applied to the whole sector of small and middle-sized enterprises in the Podkarpackie voivodship. Yet we can definitely recognize the research conducted for the purposes of this paper as the attempt to evaluate the level of innovativeness of small and middle-sized enterprises in the Podkarpackie region. The selection of the sample was characterized with the regard to the size of the enterprise, its sector, the period of operating on the market, the number of staff employed per year as well as the type of a market where it operates ( a local market, a domestic market, a foreign market).

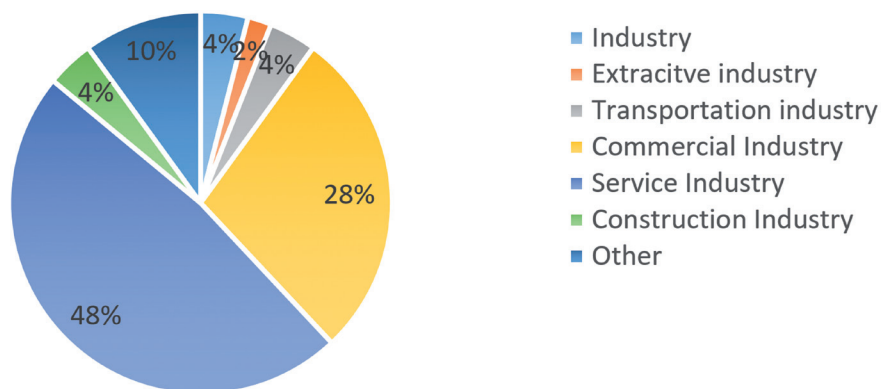
More than a half of respondents taking part in this research run micro-enterprises, namely the companies which employ up to 10 people (they constitute the 54% of the sample). 28% of respondents represented small enterprises, which have less than 50 employees, while 18% of respondents qualify as middle-sized enterprises (table 1.)

**Table 1. The size of the investigated enterprise**

The Size of the Enterprise	The Number of Entities which Responded to the Questionnaire	The Percentage of Entities which Responded to the Questionnaire
Micro-enterprise	54	54%
Small enterprise	28	28%
Middle-size enterprise	18	18%
Total	100	100%

Source: own elaboration.

The largest number of enterprises operated in the service sector (48% of respondents), as well as in the commercial sector (28%). Enterprises operating in the processing industry, the extractive industry, the transportation industry and the construction industry accounted for a total of 14% of the sample. 10% of the investigated enterprises declared that they operated in a sector not mentioned in the questionnaire (figure 1).

**Figure 1. The sector of activity of the investigated enterprise**

Source: own elaboration.

Among 100 of the investigated companies 38% operated on a given market more than 3 years. This is the most numerous group of respondents. 24% of enterprises run an operating activity from 4 to 7 years. Enterprises which have been operating on the market for the longest time, i.e. over the last 12 to 15 years form the smallest group.

Answers to the question asking about the number of people being employed in a given enterprise on a yearly average show that the majority of companies have up to ten employees (54% of respondents). 20% of investigated entrepreneurs declare that they employ less than thirty people. 16% of entities taking part in the research employ up to fifty people on a yearly average. The smallest group is comprised of enterprises which employ less than two hundred and fifty people - 10% of respondents.

The largest group of respondents operates on a regional market (48% of the investigated enterprises), the second place takes the group which operates on a domestic market (46%), while six enterprises operate on foreign markets, including 2% on a foreign eastern market and 4 % on a foreign western market (table 2).

**Table 2. Type of a market where an enterprise operates**

The type of a market	The Number of Responding Entities	The Percentage of the Provided Replies
Local Market	48	48%
Domestic Market	46	46%
Foreign eastern market	2	2%
Foreign western market	4	4%

Source: own study.

Summarizing the above data, it should be stated that among the enterprises which took part in the research, micro-entrepreneurs who employ up to ten people constitute the largest group. The biggest number of entities operate in the services sector. As regard the variable concerning the operational period of an enterprise, the largest number of respondents are entrepreneurs who have been operating on the market for less than three years. The largest group includes enterprises which operate on a local markets.

The research shows that the majority of investigated entrepreneurs (64% of respondents) did not start cooperation with other entities when it comes to innovative actions. Only 36 out of 100 enterprises expressed their willingness to commence this type of cooperation, mainly with institutions which operate in the same sector. In this group of respondents only two units will start the cooperation with organizations performing research and development activities and with universities, and four of them will cooperate with a science and technology park. Three respondents expressed the willingness to start cooperation with institutions from abroad. The largest group, namely 32 of the entrepreneurs, cooperates with unites operating in the same sector. 14 of the enterprises expressed the willingness to cooperate with companies operating in a different sector.

Results of the conducted research show that the level of cooperation with institutions performing research and development activities is very low. Among investigated enterprises only 20 is willing to start the cooperation with R&D bodies (it does not constitute even  $\frac{1}{4}$  of the sample).

Only 4 respondents confirmed that they have already initiated such cooperation, while more than a half, i.e. 54% is not involved in this kind of cooperation, and 22% do not plan it (table 3).

**Table 3. The number of entrepreneurs who cooperate with R&D bodies such as scientific bodies, universities or plan to do so**

Answer	The Number of Respondents	The Percentage of Answers
Yes, I cooperate	4	4%
No, I don't cooperate	54	54%
Yes, I plan to cooperate	20	20%
No, I don't plan to cooperate	22	22%
The total number of respondents	100	100%

Source: own study.

The current or future cooperation between the investigated enterprises and the R&D units is related to the implementation of modern technologies (36% of respondents) and services (32% of respondents). The cooperation in the field of production

is also highly appreciated (23% of respondents). Entrepreneurs rarely initiated the cooperation with R&D bodies in relation to energy saving (only 9%), while the cooperation in relation to natural environment was not mentioned in the answers.

Empirical studies show that among the majority of investigated enterprises from the Podkarpackie region dominated the negative answer to the question concerning the use of assistance provided by institutions which support innovative operations (74% of answers from respondents). 13 out of 100 companies making up the research sample was willing to start this kind of cooperation, mostly with enterprise incubators and advice centers (more than 42%). Respondents less frequently used the assistance of technological parks and public administration institutions (more than 20%).

The number of entrepreneurs who took part in programs devoted to supporting innovativeness might be considered as alarming. 20 % of the enterprises have never used the aforementioned programs. 33% of respondents took part in them once, 24% twice, while 20% three times.

The cooperation of the enterprises with institutions which support innovativeness in the Podkarpackie region looks also disturbing in terms of numbers. 18% of respondents declare such cooperation, while 82% of respondents answered negatively.

In the group of enterprises which cooperate with institutions supporting innovativeness in the Podkarpackie region the majority of them cooperated with the Investor Service Centre (30% of respondents). The second most popular institution was The Innovatives Transfer and Entrepreneurship Centre (26% of respondents). The Centre for the Development of Enterprise occupies the third position (25% of respondents), and the Centre for Training and the International Cooperation is the fourth (19% of respondents).

## **Conclusions from the research**

The results of conducted research allow us to formulate the following conclusions:

**4.** It is extremely alarming that a huge number of enterprises in the Podkarpackie region did not initiate the cooperation with other entities concerning innovative operations. This phenomenon must be considered as highly unfavorable as it lowers the level of the commercialization and diffusion of innovations.

**5.** It is crucial to make entrepreneurs from the Podkarpackie region aware that the cooperation with other economic entities is very beneficial for enterprises from SME sector, because it allows to spread costs connected with the implementation of innovations between partners. The only undesirable consequence of such interaction is that the level of discretion may become low and that there

will be no guarantee of business secrecy so, as a result, pioneering solutions could spread among competitors.

6. A further concern, highlighted by the study, is that the level of cooperation with R&D institutions is dramatically low. The conclusion can be drawn that enterprises from SME sector in the Podkarpackie voivodship refrain from cooperation with R&D institutions which offer professional services related to creating and implementing innovations. Instead, they start cooperation with enterprises they already know.

7. One should reinforce the awareness of entrepreneurs in the Podkarpackie region about the benefits of cooperation during the creation of innovations in the field of natural environment protection, because this issue is marginalized in the studied group of companies.

8. The conducted research makes it possible to conclude that the cooperation with specialized R&D institutions is initiated mainly by big enterprises which have large amounts of capital designed for investment activity. Large enterprises can spend more money to obtain tangible results in the field of innovation. In the group of investigated enterprises from SME sector in the Podkarpackie region, the cooperation with specialist institutions remains very modest.

9. The studied companies use the assistance of institutions supporting innovative operations marginally. Alarming, within the last three years only a small number of entrepreneurs from the Podkarpackie region have taken part in programs intended to support innovativeness. Equally unfavorable is the issue of cooperation between the studied enterprises and institutions supporting innovativeness in the Podkarpackie region. It can be concluded that these entrepreneurs do not possess the sufficient knowledge concerning the benefits of using such support.

## Conclusions

It is certain that initiating inter-organizational relations increases the innovativeness of enterprises. The review of the subject literature permits the conclusion that starting the inter-organizational relations speeds up the process of commercialization and diffusion of innovations. The cooperation with other business entities is extremely beneficial for companies since it allows to spread costs connected to the implementation of innovation between partners. Moreover, it provides the possibility to improve access to unique network resources. Most importantly, the transfer of knowledge between cooperating entities is taking place, which is reflected in boosting the process of innovativeness.

The performed research has evidenced that the group of enterprises from the Podkarpackie region finds it a little bit difficult to exploit the relational potential during creating innovativeness. There is a wide range of unwanted phenomena such as the unwillingness to start the cooperation with other entities regarding innovative operations. At the same time, it turns out that enterprises do not possess information concerning the operations of bodies which specialize in studies devoted to innovations.

Entrepreneurs should be educated about the described possibilities in the area. Creating the space to share experiences connected with the implementation of innovations and with cooperation between enterprises in the area of effective innovative operations can increase the willingness of enterprises from SME sector in the Podkarpackie region to start innovative practices. The best way of conducting activities related to innovation is to observe and use the experience of other companies as well as to start cooperation with business partners.

## Bibliography

Drucker P. (2010), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warsaw.

Kalinowski T. B. (2010), *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warsaw.

Kowalczyk J. (2009), *Zarządzanie organizacją turystyczną*, CeDeWu, Warsaw.

Krawiec F. (2000), *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Wydawnictwo Difin, Warsaw.

Oleksyn A. (2006), *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Olesiński Z., Rzepka A., Sabat A. (2016), *Międzyorganizacyjne sieci współpracy gospodarczej na przykładzie Polski, Kanady i Gruzji*, Texter, Warsaw.

Rytelewska G. (2005) (ed.), *Bankowość detaliczna. Potrzeby, szanse i zagrożenia*, PWE, Warsaw.

Rzepka A., Ślusarczyk B. (2017), *The importance of human capital in contemporary small and medium-sized companies in the opinion of managers: Pilot research in Podkarpackie Voivodeship in Poland*, "Jagiellonian Journal of Management", Vol.3, No 1, Krakow.



Sikora T. (2000) (ed.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, Vol I, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Krakow.

Wójcik-Karpacz A. (2000), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warsaw.

---

**Jacek Gancarczyk** | [jacek.gancarczyk@uj.edu.pl](mailto:jacek.gancarczyk@uj.edu.pl)

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

## Wyzwania innowacyjności w klastrach turystycznych

### Challenges of Innovation in Tourist Clusters

**Abstract:** The aim of this article is to present potential pathways of innovation in tourist clusters in the context of globalization processes. Globalization enhances competitive pressure on industry firms in clusters and initiates innovation processes that are geared towards internal or external relationships. Processes directed at interconnected networks do not protect against the threat of isolation, which implies negative external effects of the network. Processes based on the construction of external links (foreign), related to the displacement of selected elements of the value chain (so-called selective relocation), allow to avoid isolation and to benefit from the network. The article was based on an analysis of subject literature and empirical research on innovation and clustering concepts in the tourism industry.

**Key words:** innovations, tourism industry, clusters

### Wstęp

Globalna aktywność przedsiębiorstw zlokalizowanych w klastrach wpływa na procesy zorientowane na system wewnętrznych lub zewnętrznych powiązań. Procesy nakierowane na sieci powiązań wewnątrz klastra nie zabezpieczają przed zagrożeniem izolacją, która implikuje negatywne efekty zewnętrzne sieci. Procesy oparte na budowie powiązań zewnętrznych (międzynarodowych), wiążące się z przemieszczeniem wybranych elementów łańcucha wartości (tzw. relokacja selektywna), pozwalają na uniknięcie izolacji oraz na czerpanie pozytywnych efektów sieci. Celem artykułu jest przedstawienie potencjalnych wyborów ścieżek innowacyjności w klastrach turystycznych w kontekście zachodzących procesów globalizacyjnych. Artykuł oparto na analizie literatury przedmiotu oraz wybranych badaniach empirycznych z zakresu innowacji oraz koncepcji klastrów w branży turystycznej.

## Innowacyjność w branży turystycznej

Rosnący poziom konkurencji w branży turystycznej, będący rezultatem zmian globalizacyjnych, potrzeb i oczekiwań turystów oraz dużej liczby podmiotów podaży dóbr i usług turystycznych, zmusza firmy turystyczne do monitorowania zmian w popycie oraz podejmowania działań dostosowujących oferty turystyczne. Oznacza to konieczność opracowania nowych lub istotnie zmodyfikowanych produktów/usług oraz procesów. Uczestniczą w tym działaniu firmy turystyczne (usługodawcy) oraz obszary recepcji (destynacje turystyczne), ponieważ innowacje mają kluczowe znaczenie dla konkurencyjności zarówno przedsiębiorstw, jak i destynacji turystycznych. Tematyka badań w tym zakresie koncentruje się na analizie wymiaru ekonomicznego, czynnikach determinujących zmiany, roli innowacji oraz przedsiębiorczości [Paget, Dimanche, Mounet 2010]. W tym kontekście zwraca się uwagę na pięć rodzajów innowacji [Hjalager 2010] w turystyce:

- produktowe/usługowe,
- procesowe,
- organizacyjne/zarządcze,
- marketingowe,
- instytucjonalne.

Podmioty gospodarki turystycznej, będące firmami usługowymi i należące przede wszystkim do sektora MSP, napotykają szereg trudności w tworzeniu powyższych innowacji. Główną barierą są wysokie koszty takich przedsięwzięć, dlatego ich wysiłki koncentrują się przeważnie na kopiowaniu i adaptacji innowacji wywodzących się najczęściej z grona najbliższych konkurentów. Utrudnieniem w tym względzie jest fakt, że nowe pomysły oraz innowacje w turystyce są niemożliwe bądź trudne do objęcia ochroną patentową i bywają szybko kopiowane przez konkurentów, co powoduje utratę przewagi konkurencyjnej. Najważniejszymi czynnikami, wpływającymi na kształtowanie się innowacyjności w branży turystycznej, są:

- możliwość dostosowania oferty do indywidualnych potrzeb klientów (turystów),
- znajomość zachowań i strategii konkurentów,
- wiedza i umiejętności pracowników.

Ponieważ innowacje są kreowane pod wpływem czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, niektórzy badacze, jak Hjalager [2010], sugerują podział źródeł innowacji według trzech głównych kategorii:

- przedsiębiorczości,
- wpływu technologii/wpływu popytu,
- systemów innowacji.

Źródła pierwszej kategorii znajdują się w koncepcji przedsiębiorczości [Schumpeter 1960], określającej przedsiębiorców jako tzw. „kreatywnych destruktorów”. Zdolności innowacyjne decydujących się na aktywność gospodarczą w turystyce są przeważnie ograniczone z powodu braku odpowiednich kwalifikacji biznesowych [Lerner, Haber 2000]. Wpływ technologii oraz szerzej – infoprzestrzeni – jest ważną kategorią, przyczyniającą się do tworzenia i akwizycji innowacji w turystyce. Natomiast popyt rynkowy jest jednym z kluczowych źródeł innowacji oraz stanowi ważny kierunek badań prowadzonych w obszarze turystyki [Hall, Williams 2008]. Dzięki wykorzystaniu infoprzestrzeni i wprowadzeniu nowych systemów technologicznych wzrasta wydajność przedsiębiorstw turystycznych w zakresie zarządzania [Blake, Sinclair, Soria 2006], a ich zastosowanie jest ważnym elementem innowacyjności w podmiotach należących do/lub związanych pośrednio z branżą turystyczną (np. linie lotnicze, sieci hotelarskie, biura podróży, touroperatorzy) [Bowden 2007]. Trzecią kategorią, wpływającą na innowacje w turystyce, są systemy innowacji. Źródłem była koncepcja A. Marshalla – tzw. regionów przemysłowych (*industrial districts*), które w literaturze przedmiotu zwykle uważa się za analogiczne z destynacjami (regionami) turystycznymi. Przeprowadzone w ostatnim okresie badania sugerują istotną rolę czynników społecznych oraz „koopetycji” (*co-opetition*) w kreowaniu i dyfuzji innowacji w turystyce [Decelle 2006]. Ma to szczególne znaczenie w koncepcjach systemów innowacji, podkreślających znaczenie relacji międzyludzkich oraz struktur międzyorganizacyjnych w funkcjonowaniu klastrów [Svensson, Nordin, Flagestad 2005]. Natomiast sektor publiczny jako najważniejszy interesariusz (*stakeholder*) systemów innowacji, dostarcza m.in. zdolności strategicznych, wiedzy (pochodzącej z badań), ustawodawstwa prawnego oraz rozbudowuje infrastrukturę i ośrodki podnoszenia kwalifikacji [Hjalager, Huijbens, Bjork, Nordin, Flagestad, Knutsson 2008].

## Pojęcie i specyfika klastrów turystycznych

Pod pojęciem klastra rozumie się geograficzną aglomerację przedsiębiorstw działających zarówno w konkurencyjnych, jak i kooperacyjnych relacjach oraz w związkach z organizacjami otoczenia, w ramach jednego lub ograniczonej liczby powiązanych sektorów [Porter 1998; European Commission 2002]. Zgrupowane w klastrach firmy z określonych sektorów charakteryzują się zazwyczaj wyższą konkurencyjnością, która implikuje przewagę konkurencyjną regionu [Porter 1998].

Współcześnie zakres pojęcia klastra obejmuje takie stosowane wcześniej określenia, jak: okręg/dystrykt przemysłowy (*industrial district*), wyspecjalizowana aglomeracja przemysłu (*specialized industrial agglomeration*) czy branżowy system produkcyjny (*industrial*

*production system*) [Vanhaverbeke 2001]. Wszystkie dotychczasowe ujęcia tego zjawiska akcentują fenomen przestrzennej koncentracji powiązanych rodzajów działalności gospodarczej (sektorów) jako jego podstawową cechę i obiektywną podstawę wyróżnienia. Aspekt geograficznej koncentracji akcentują m.in. G. Becattini, M. Bellandi, M. Piore i C. Sabel, P. Krugman oraz M. Porter [Gancarczyk, Gancarczyk 2011; 2017]. Aglomeracja jednej lub ograniczonej liczby powiązanych branż implikuje regionalną specjalizację działalności gospodarczej i zasób specjalistycznych zasobów infrastruktury, kadr i wiedzy w regionie.

Wśród przesłanek konkurencyjności klastrów wymieniane są korzyści zewnętrzne z dostępu do informacji, wiedzy, dyfuzji innowacji i wykwalifikowanych kadr [Marshall 1927], korzyści skali i zakresu, osiągane przez firmy kooperujące w formie elastycznych systemów produkcji [Gancarczyk, Gancarczyk 2016], niskie koszty transakcyjne [Gancarczyk 2016], związane z relacjami opartymi na bliskości przestrzennej i zaufaniu [Brusco 1982; Pyke, Sengenberger 1992] oraz korzyści skali i niskie koszty transportu [Krugman 1991]. Wymienione przesłanki nie są warunkowane samą bliskością geograficzną, lecz wykorzystaniem potencjału aglomeracji przez wymianę między jej uczestnikami. Nato miast sieci powiązań są niezbędnym mechanizmem dla wykorzystania potencjalnych przewag związanych z przestrzenną koncentracją i mogą być traktowane jako źródła przewagi konkurencyjnej klastrów, zarówno w obszarze efektywności kosztowej, jak i innowacyjności [Markusen 1996; Saxenian 2000; Molina-Morales, Martínez-Fernández 2006]. Rozbudowany system powiązań sprawia, że firmy i organizacje otoczenia tworzą w znacznym stopniu samowystarczalny system produkcyjny i społeczny. System zależności wewnątrz klastra powinien być jednak połączony z zależnościami o charakterze ponadregionalnym i międzynarodowym, które stanowią warunek podtrzymywania konkurencyjności przez wymianę wiedzy, innowacji oraz chronią przed izolacją (*lock-in*) w dostępie do zasobów, zwłaszcza technologicznych [Sornn-Friese, Sørensen 2005].

Pomimo że koncepcje klastra pierwotnie zakwalifikowano do branż wytwórczych, a ich przydatność w branżach usługowych była „pozornie” niska, to obecnie obserwuje się zwiększone zainteresowanie problematyką klastrów w turystyce. Jackson i Murphy [2002] twierdzą nawet, że koncepcja klastra w turystyce jest szczególnie uzasadniona, ponieważ produkt turystyczny powstaje w wyniku interakcji lokalnych uwarunkowań oraz aktywności powiązanych firm, co prowadzi do budowania aglomeracji [Breda, Costa, Costa 2006]. Zatem branżowy klaster turystyczny może być kojarzony zarówno z produktem turystycznym, jak i destynacją turystyczną. Również Porter [1998], prowadząc badania w tradycyjnych branżach, podkreślał znaczenie elementów odpowiednich dla klastra turystycznego, wskazując, że satysfakcja turystów zależy nie tylko od miejsca (destynacji), które jest główną atrakcją, ale także od jakości i efektywności powiązanych firm, jak hotele, restauracje, centra handlowe i firmy transportowe (logistyczne).

Klaster turystyczny koncentruje podmioty działające zwykle samodzielnie w celu wykreowania produktu turystycznego w regionie [Novelli, Schmitz, Spencer 2006], a zaliczające się do tzw. sektorów wiodących, pokrewnych i wspierających. W skład turystycznego klastra branżowego wchodzi usługi noclegowe i zakwaterowania, restauracje i bary, które reprezentują statyczne elementy sektora oraz elementy mobilne, takie jak: pasażerskie usługi transportowe, usługi agencji podróży i touroperatorów, usługi wypożyczalni *rent-a-car*. Natomiast usługi „czasu wolnego”, kulturalne i rekreacyjne stanowią dynamiczne elementy sektora, powiększając wydatków turystów. Niezbędnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania klastra turystycznego jest udział innych „aktorów” [Brown, Geddes 2007], którymi są władze oraz samorządy wyposażone w adekwatne instrumenty finansowe.

## Wybory innowacyjności w klastrach turystycznych

Markusen [1996], badając dynamikę powiązań sieciowych wyróżniła [Gancarczyk, 2010; 2015] następujące cztery typy klastrów (okręgów przemysłowych):

- okręg Marshalla/włoski – małe i średnie przedsiębiorstwa pozostające w długoterminowych relacjach konkurencji i kooperacji w procesie wytwarzania i rozwoju produktu (regiony Trzeciej Italii, Dolina Krzemowa, regiony turystyczne Tropical North Queensland w Australii, Funäsdalsfjällen w Szwecji);
- okręg „oś i szprychy” – jedna lub kilka dużych firm kooperujących w procesie produkcji z grupą mniejszych podwykonawców na zasadzie długoterminowych kontraktów (Toyota City k. Nagoji, Seattle jako siedziba Microsoft, Round Rock jako siedziba Dell, regiony turystyczne Åre w Szwecji, Rhône-Alpes we Francji);
- okręg „satelita” – oddziały dużych firmy ponadnarodowych, które nie wykształcają w procesie produkcji powiązań kooperacyjnych z firmami okręgu, lecz utrzymują powiązania z oddziałami, dostawcami i odbiorcami firm macierzystych spoza okręgu; firmy lokalne mogą dostarczać usług wspierających (region turystyczny Cancun w Meksyku, Dubaj, transport, usługi remontowo-budowlane), a powiązania z nimi są słabe i krótkoterminowe;
- okręg „kotwica” – instytucja publiczna, która może być np. firmą państwową, szkołą wyższą, bazą wojskową i przybrać formę organizacji jednego z charakteryzowanych powyżej okręgów lub stanowić połączenie tych form.

Relacje sieciowe w każdym z analizowanych typów opisywane są za pomocą różnych czynników. Jednym z nich jest m.in. dominujący typ innowacji (tabela 1). W przypadku okręgu Marshalla/włoskiego oraz okręgu „oś i szprychy” występują trwałe perspektywy rozwoju, gdyż opierają się na sile lokalnych firm oraz długoterminowych zależnościach między nimi, zakorzenionych w strukturze społecznej i kulturowej regionu. Podstawą

trwałego rozwoju i przewagi konkurencyjnej danego terytorium jest też zlokalizowanie w nim centrum decyzji inwestycyjnych oraz tworzenia technologicznego know-how i innowacji. Ten ostatni aspekt związany jest z wykorzystaniem i stałym doskonaleniem zasobów wykwalifikowanych kadr oraz gromadzeniem wiedzy jako podstawy dla innowacyjności oraz konkurencyjności regionu. Za stosunkowo nietrwałe należy uznać perspektywy rozwoju regionu opartego na okręgach typu „satelita” i „kotwica”. Powstają one najczęściej jako wynik decyzji lokalizacyjnych dużych podmiotów, które poszukują oszczędności na kosztach produkcji (okręg „satelita”) lub władz publicznych, dążących do stymulowania rozwoju danego regionu przez zakładanie szkół wyższych, infrastruktury militarnej, parków technologicznych czy firmy państwowej (okręg „kotwica”). Centrum decyzji inwestycyjnych pozostaje wówczas poza okręgiem, co uzależnia region od decyzji rządów dużych firm lub państwa. Jednostki badań i rozwoju w okręgu satelickim także najczęściej znajdują się poza oddziałem, w konsekwencji lokalne firmy absorbują jedynie innowacje organizacyjne i wzorce zarządzania. Problemem tych dwóch form organizacji przemysłu jest stosunkowo słabe zakorzenienie powiązań oddziałów firm lub inwestycji publicznych w regionie, co uniemożliwia lub utrudnia uczenie się, dyfuzję innowacji i podnoszenie konkurencyjności firm lokalnych, a przez to absorpcję wiedzy i jej rozwój na danym terytorium. W sytuacji kryzysu finansów państwa czy zmiany strategii dużej firmy, wycofanie lub ograniczenie inwestycji stanowi strukturalne zagrożenie dla gospodarki regionu.

**Tabela 1. Typy klastrów (okręgów) w modelu A. Markusen**

Typ klastra (okręgu)	Okręg Marshalla/ włoski	Okręg typu „oś i szprychy”	Okręg typu „satelita”	Okręg – „kotwica” instytucji publicznych
Charakter firm	Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP), właściciele lokalni	Jedna lub kilka dużych firm zintegrowanych pionowo	Wielkie firmy z siedzibami poza okręgiem i właścicielami spoza okręgu	Jedna lub kilka instytucji publicznych
Rodzaj kontraktów	Silna wymiana między dostawcami i odbiorcami wewnątrz okręgu, długoterminowe kontrakty	Silna wymiana między firmami dominującymi i dostawcami wewnątrz okręgu, kontrakty długoterminowe; intensywna kooperacja i związki między firmami spoza okręgu	Słaba wymiana między dostawcami i odbiorcami wewnątrz okręgu, brak długoterminowych związków z lokalnymi dostawcami; intensywna kooperacja z firmami spoza okręgu, szczególnie z oddziałami macierzystymi	Niskie obroty firm lokalnych, wymiana wewnątrz regionu ograniczona do instytucji i ich dostawców, kontrakty krótkoterminowe
Narzędzia konkurencji	Dyferencjacja	Ekonomia skali	Ekonomia skali	Ekonomia skali w sektorze publicznym

Typ innowacji	Innowacja produk- towa (usługowa), marketingowa	Innowacja procesu i marketingowa	Innowacja w dzie- dzinie zarządzania (organizacji), marke- tingowa	Innowacja instytu- cjonalna, marketin- gowa
Zasoby ludzkie	Silna wymiana personelu między dostawcami i odbiorcami wewnątrz okręgu, duży udział pracowników zaangażowanych w projektowanie i innowacje, pracownicy przywiązani do okręgu, a nie do firm	Słaba wymiana personelu między dużą firmą i dostawcami, duży udział pracowników słabiej kwalifikowanych, pracownicy przywiązani najpierw do dużej firmy, potem do okręgu, następnie do małej firmy	Pracownicy związani raczej z firmą niż z okręgiem, migracje pracowników szczebla menedżerskiego do okręgu i poza okręg, słabe migracje nisko kwalifikowanych	Umiarkowana wymiana personelu między dostawcami i odbiorcami, przewaga urzędników i profesjonalistów, pracownicy związani najpierw z instytucjami, następnie z okręgiem, na końcu z małymi firmami
Infrastruktura dzie- lenia ryzyka, inno- wacji i stabilizacji	Silne mechanizmy; źródła finansowania, pomocy technicznej i usług biznesowych poza firmami, ale wewnątrz okręgu	Brak mechanizmów; usługi biznesowe; źródła finansowania i pomocy technicznej zdominowane przez duże firmy	Brak mechanizmów; źródła finansowania, pomocy technicznej i usług biznesowych pochodzą spoza okręgu	Brak specjalistycznych źródeł finansowania, pomocy technicznej i usług biznesowych
Rola samorządu terytorialnego	Silna	Słaba	Słaba	Słaba
Rola rządu	Umiarkowana	Silne zaangażowanie publiczne	Silna rola rządu	Duże zaangażowanie finansów publicznych
Inwestycje	Podejmowane wewnątrz okręgu, na podstawie kapitału inwestycyjnego wewnątrz okręgu	Podejmowane wewnątrz okręgu, ale o znaczeniu ponadlokalnym	Podejmowane poza okręgiem, brak kapitału inwestycyjnego wewnątrz okręgu	Podejmowane na szczeblu rządu, brak kapitału inwestycyjnego wewnątrz okręgu
Perspektywy rozwo- ju regionu	Trwale, oparte na sile lokalnych firm, wiedzy i innowacjach oraz decyzjach inwestycyjnych generowanych wewnątrz okręgu	Trwale, oparte na sile dużych przedsiębiorstw oraz wiedzy i innowacjach oraz decyzjach inwestycyjnych generowanych wewnątrz okręgu	Nietrwale, zależne od wiedzy, innowacji i decyzji inwestycyjnych generowanych poza okręgiem	Nietrwale, zależne od wiedzy, innowacji i decyzji inwestycyjnych generowanych poza okręgiem

Źródło: Gancarczyk 2009; 2015.

Rezultaty niektórych badań w Polsce [Milewski 2008; Żabińska 2010; Kachniewska 2013; Gancarczyk i in. 2014; Czernek, Czakon 2016] wykazują, że większość badanych podmiotów turystycznych docenia istotność pomocy instytucji otoczenia biznesu dla zawiązywania układów sieciowych oraz klastrów w sektorze turystyki. Dlatego modelowanie relacji sieciowych w turystyce, przy wsparciu ze strony instytucji otoczenia biznesu, powinno obejmować następujący zakres aktywności:

- tworzenie sprzyjających warunków w odniesieniu do możliwości nawiązywania współpracy przez podmioty turystyczne,



- promocję dobrych praktyk w zakresie działań kooperacyjnych w branży turystycznej,
- aktywną pomoc w zakresie pozyskiwania środków UE na wspólne przedsięwzięcia podmiotów z branży turystycznej,
- wspieranie istniejących powiązań kooperacyjnych w branży turystycznej,
- wskazanie korzyści ze współpracy podmiotów turystycznych z instytucjami badawczo-rozwojowymi w celu pozyskania innowacji.

Powyższe obszary aktywności instytucji otoczenia biznesu mogą w zdecydowanie korzystny sposób wpłynąć na poprawę pozycji konkurencyjnej podmiotów turystycznych poprzez rozwój innowacyjności i procesów klastrowych.

Współcześnie szczególnie istotnym wyznacznikiem zmian w turystycznych klastrach branżowych jest wykorzystanie tzw. infoprzestrzeni implikującej globalizację oraz internacjonalizację. W konsekwencji podejmowane są decyzje o zmianie lokalizacji elementów łańcucha wartości lub/i zmianie produktowej [Biggiero 2006]. Podjęcie międzynarodowej kooperacji staje się niezbędnym warunkiem uniknięcia strategicznego zamknięcia (*lock-in*) [Sornn-Friese, Sørensen 2005], ponieważ nieefektywna kooperacja blokuje rozwój nowych produktów w sytuacji spadku konkurencyjności dotychczasowych, a w konsekwencji prowadzi do kłopotów podmiotów klastra [Gancarczyk 2005; 2009]. Z drugiej strony jednak, związana z umiędzynarodowieniem zmiana lokalizacji łańcucha wartości, tzw. relokacja, może pozbawić podmioty klastra systemu powiązań krytycznych dla przewagi konkurencyjnej, co także grozi kryzysem i upadkiem. W odpowiedzi na pojawiające się wyzwania, podmioty klastra mogą wybrać następujące rodzaje ścieżek innowacyjności [Zucchella 2006]:

- koncentrację na produktach wymagających wysokich kompetencji w dziedzinie tworzenia produktu, marketingu oraz B+R, stosowanie strategii niszy w skali globalnej,
- zmianę produktową w kierunku branż pokrewnych o bardziej złożonym produkcie,
- selektywną relokację, tj. zmianę lokalizacji wybranych elementów łańcucha wartości, w poszukiwaniu adekwatnej technologii, przez przemieszczenie centrów B+R do innych regionów.

W dwóch pierwszych przypadkach podtrzymane zostają sieci lokalnej kooperacji branżowej, jakkolwiek zmienia się jej przedmiot. Trzeci charakteryzuje się nastawieniem na zewnętrzne relacje i poszerzeniem sieci powiązań branżowych o partnerów w innych lokalizacjach z wykorzystaniem infoprzestrzeni. Wybór ten zabezpiecza przed izolacją i sprzyja wykorzystaniu efektów zewnętrznych sieci, zwłaszcza w obszarze kreowania wiedzy, dyfuzji innowacji w skali globalnej.

## Zakończenie

Podmioty turystycznego klastra branżowego, wybierając ścieżkę innowacyjności wprowadzają głównie innowacje marketingowe i organizacyjne, przy czym innowacje te mają charakter naśladowczy w stosunku do konkurencji. Są nowe dla firmy, nie zaś dla konkurentów. Równocześnie wprowadzają znaczącą liczbę innowacji określanych jako produktowe. W większości mają one raczej charakter innowacji marketingowych, powiązanych pakietowo z dotychczasowymi znanymi produktami. Tajemnice przedsiębiorstwa stosowane są w odniesieniu do innowacji produktowych, a nie innowacji procesowych, które nie są łatwo obserwowalne przez konkurentów i mogą być przez to chronione przez tajemnicę przedsiębiorstwa. Kontrola nad produktami i usługami komplementarnymi wykorzystywana jest w przypadku innowacji produktowych, procesowych, jak również marketingowych. Podmioty turystyczne rzadko sięgają po ochronę patentową, ponieważ branża turystyczna nie wytwarza rozwiązań technologicznych nadających się do przemysłowego zastosowania. Do najrzadziej wskazywanych narzędzi ochrony innowacji należą również prawa autorskie i znaki towarowe.

Wyzwaniem dla instytucji odpowiedzialnych za turystyczne klastry branżowe jest określenie najskuteczniejszego sposobu opracowania i zastosowania instrumentów polityki, które wspierają innowacyjność w turystyce bez ingerowania w dynamikę rynku. Kreowanie innowacji przez systemy innowacji wynika z kumulacji specjalistycznej wiedzy, gęstości instytucjonalnej, efektów powiązań sieciowych i różnych ich konfiguracji. Dlatego procesy innowacyjności nie mogą być oparte na ofercie nieukierunkowanej, bo dopasowanie narzędzi wsparcia innowacyjności nie jest wówczas możliwe. Firmy mają zwykle różne potrzeby i oczekiwania. W zakresie innowacyjności, wykorzystania infoprzestrzeni i technologii są to zazwyczaj oczekiwania i potrzeby o charakterze specjalistycznym. Dlatego warto wykorzystać koncepcję klastrów branżowych oraz skierować ofertę do najbardziej konkurencyjnych branż (np. turystyki), w których region się specjalizuje.

Otwarcie klastrów na globalizację i otoczenie międzynarodowe jest niezbędne zarówno z punktu widzenia rozwoju innowacji, jak i wzrostu efektywności. Zaawansowane formy kooperacji pozwalają na rozwój zasobów specjalistycznej wiedzy w regionie turystycznym, podnosząc jego atrakcyjność oraz wytworzoną w nim wartość dodaną. Wobec pojawiających się zagrożeń wydaje się korzystne stosowanie przez podmioty branży turystycznej selektywnej relokacji wybranych elementów łańcucha wartości, połączone z wykorzystaniem lokalnej wiedzy i współpracy technologicznej. Jakkolwiek podstawowe znaczenie w kształtowaniu pogłębionych form kooperacji mają decyzje firm i przedsiębiorczych jednostek, należy podkreślić kluczową rolę rządu i władz samorządowych w stymulowaniu takiej współpracy.

## Bibliografia

Biggiero L. (2006), *Industrial and Knowledge Relocation Strategies under the Challenges of Globalization and Digitalization: The Move of Small and Medium Enterprises among Territorial Systems*, "Entrepreneurship & Regional Development", 18(6).

Blake A., Sinclair M.T., Soria J.A.C. (2006), *Tourism productivity. Evidence from the United Kingdom*, "Annals of Tourism Research", 33(4).

Bowden J. (2007), *The rise of ICT-dependent home-based travel agents: mass tourism to mass travel entrepreneurship*, "Information Technology and Tourism", 9(2).

Breda Z., Costa R., Costa C. (2006), *Do Clustering and Networks Make Small Places Beautiful? The Case of Caramulo (Portugal)* [in:] L. Lazzeretti, C. Petrillo (eds.), *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier, Oxford.

Brown K., Geddes R. (2007), *Resorts, Culture and Music: The Cape Breton Tourism Cluster*, "Tourism Economics", 13(1).

Brusco S. (1982), *The Emilian model: productive decentralisation and social integration*, "Cambridge Journal of Economics", 6(2).

Czernek K., Czakon W. (2016), *Trust-building processes in tourist coopetition: The case of a Polish region*, "Tourism Management", 52.

Decelle X. (2006), *A dynamic conceptual approach to innovation in tourism* [in:] OECD, *Innovation and growth in tourism*, Paris.

European Commission (2002), *Clusters in Europe. Observatory of European SMEs*, no. 3, Brussels.

Gancarczyk M. (2005), *Efekty sieci a zarządzanie innowacjami w klastrze*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.

Gancarczyk M. (2009), *Model ewolucji klastrów a zarządzanie rozwojem regionu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 129.

Gancarczyk M. (2010), *Model schyłku i odrodzenia klastrów*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3.

Gancarczyk M. (2015), *Enterprise- and industry-level drivers of cluster evolution and their outcomes for clusters in developed and less developed countries*, "European Planning Studies", 23(10).

Gancarczyk M. (2016), *The integrated resource-based and transaction cost approach to the growth process of firms*, "Journal of Organizational Change Management", 29(7).

Gancarczyk M., Gancarczyk J. (2016), *SME Supplier upgrading during the cooperation life cycle - evidence from Central and Eastern Europe*, "Journal for East European Management Studies", 21(3).

Gancarczyk M., Gancarczyk J. (2011), *Wzrost i internacjonalizacja przedsiębiorstw w klastrach*, „Organizacja i Kierowanie”, 3(146).

Gancarczyk M., Gancarczyk J. (2017), *Proactive international strategies of cluster SMEs*, "European Management Journal", DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.002>

Gancarczyk J. i in. (2014), *Kierunki współpracy przedsiębiorstw turystycznych w procesie innowacji*; Małopolski Klaster Turystyczny „Beskid”, [w:] M. Bednarczyk, M. Najda-Janoszka (red.), *Innowacje w turystyce. Regionalna przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.

Hall C.M., Williams A.M. (2008), *Tourism and innovation*, Routledge, London.

Hjalager A.M. (2010), *A review of innovation research in tourism*, "Tourism Management", 31(1).

Hjalager A.M., Huijbens E., Bjork P., Nordin S., Flagestad A., Knutsson O. (2008), *Innovation systems in Nordic tourism*, NICE, Oslo.

Jackson J., Murphy P. (2002), *Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences from the New World*, "Tourism and Hospitality Research", 4(1).

Kachniewska M. (2013), *Towards the Definition of a Tourism Cluster* [in:] M. Bednarczyk, J. Gancarczyk (eds), *Entrepreneurship in tourism and sport*, "Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation", 9(1).

Krugman P. (1991), *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge, MA.

Lerner M., Haber S. (2000), *Performance factors of small tourism venture: the interface of tourism, entrepreneurship and the environment*, "Journal of Business Venturing", 16(1).

Markusen A. (1996), *Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts*, "Economic Geography", 72(3).

Marshall A. (1927), *Industry and Trade. A Study of Industrial Technique and Business Organization; and Their Influences on the Conditions of Various Classes and Nations*, Macmillan, London.

Milewski D. (2008), *Oczekiwania przedsiębiorców w odniesieniu do usług wsparcia innowacyjności i procesów klastrowych w branży turystycznej* [w:] M. Jalinik (red.), *Innowacje w rozwoju turystyki*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.

Molina-Morales X., Martínez-Fernández M.T. (2006), *Industrial clusters: something more than a neighborhood*, "Entrepreneurship & Regional Development", 18(6).

Novelli M., Schmitz B., Spencer T. (2006), *Networks, Clusters and Innovation in Tourism: a UK Experience*, "Tourism Management", 27(6).

Paget E., Dimanche F., Mounet J.-P. (2010), *A tourism innovation case. An actor-network approach*, "Annals of Tourism Research", 37(3).

Porter M.E. (1998), *Clusters and the New Economics of Competition*, "Harvard Business Review", 76(6).

Pyke F., Sengenberger W. (1992), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labour Studies, Geneva.

Saxenian A. (2000), *Regional networks in Silicon Valley and Route 128* [in:] Z.J. Acs (ed.), *Regional innovation, knowledge, and global change*, Pinter, London, New York.

Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

Sornn-Friese H., Sørensen J.S. (2005), *Linkage Lock-In and Regional Economic Development: The Case of Øresund Medi-Tech Plastics Industry*, "Entrepreneurship & Regional Development", 17(4).

Svensson B., Nordin S., Flagestad A. (2005), *A governance perspective on destination development – exploring partnerships, cluster and innovation systems*, "Tourism Review", 60(2).

Vanhaverbeke W. (2001), *Realizing New Regional Core Competencies: Establishing a Customer-Oriented SME Network*, "Entrepreneurship & Regional Development", 13(2).

Zucchella A. (2006), *Local Cluster Dynamics: Trajectories of Mature Industrial Districts between Decline and Multiple Embeddedness*, "Journal of Institutional Economics", 2(1).

Żabińska T. (2010), *Klastry turystyczne jako forma współpracy sieciowej i ich rola w budowaniu konkurencyjności regionu* [w:] J. Sala (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.



---

# Przedsiębiorcze działania w praktyce biznesowej





---

**Tomasz Norek** | [norek@wzieu.pl](mailto:norek@wzieu.pl)

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

## **Analiza efektywności działań innowacyjnych wykorzystujących fundusze UE na przykładzie polskich przedsiębiorstw sektora MŚP. Koncepcja zastosowania metody ROI2**

**Analysis of the efficiency of innovation projects supported by the EU funds – a case study of Polish SME companies.  
The concept of using the ROI2 method**

**Abstract:** In the modern economy, innovation is seen as a key factor in creating a competitive advantage and growth of enterprises. The ability to implement effective innovative projects is extremely important for entrepreneurs. The importance of innovation is reflected in EU policies which provide large funds for member states on the development of innovation. Despite the large interventions based on EU funds, innovativeness of the Polish economy is relatively low (compared with other UE countries and world leaders of innovation). This situation is particularly evident in relation to the SME sector companies. This dichotomy is an important subject of research in the field of economy the SME sector, and the applications can make a significant contribution to the strategy of building aid policy in the field of innovation financing.

The purpose of this article is to analyze the efficiency of the use of EU funds for the development of innovation in the Polish SME sector. The author puts the research hypothesis: (H1) *The use of EU funds does not significantly increase the performance of innovation in the SME sector.*

In order to verify the hypothesis author conducted to compare the effects of innovative activity of SMEs include the division of the company that benefited from EU funds for the development of innovation and the company that not exploited EU funds. The author used the method of the survey. The study was conducted in the years 2012-2016 on a sample of 600 SME sector. In addition, author conducted a critical analysis of the

literature of the subject and has used commonly available statistics (published by the Polish statistical office, Eurostat).

**Key words:** innovation and innovativeness, effectiveness of innovation, SME sector in Poland, ROI2 indicator

## Wstęp

We współczesnym, powszechnie przyjmowanym paradygmacie ekonomicznym, innowacyjność uznawana jest za kluczowy czynnik determinujący możliwości rozwojowe – zarówno na poziomie makro-, jak i mikroekonomicznym. W perspektywie makroekonomicznej innowacyjność jest istotnym czynnikiem wzrostu gospodarczego, a w perspektywie mikroekonomicznej innowacje bezpośrednio zwiększają konkurencyjność podmiotów funkcjonujących w gospodarce [Farinha i in. 2016; Carayannis i Grigoroudis 2013]. Istota, rola i znaczenie innowacyjności są szczegółowo opisywane w literaturze przedmiotu. Innowacyjność jest również ważnym narzędziem współczesnej przedsiębiorczości. Synergiczny związek między przedsiębiorczością a innowacyjnością został potwierdzony szeregiem badań naukowych [Crompton 2012; Zhao 2005, ss. 25–41; McFadzean i in. 2005, ss. 350–372], autorzy zaś zwracają szczególną uwagę na związek przedsiębiorczości z innowacyjności w odniesieniu do firm sektora MŚP [Kreiser i in. 2013]. Analizując literaturę, można również jednoznacznie stwierdzić, iż rola innowacyjności jest szczególnie podkreślana w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP. Wynika to ze znaczenia, jakie firmy sektora MŚP odgrywają we współczesnej gospodarce [Dibrell i in. 2008, ss. 203–218; Salvato i in. 2007, ss. 282–305; Low i Chapman 2007, ss. 878–891].

W Unii Europejskiej innowacyjność traktowana jest jako warunek konieczny do zapewnienia dynamicznego rozwoju całej Wspólnoty oraz możliwości konkutowania z najbardziej rozwiniętymi gospodarkami świata. Przekonanie to znajduje wyraz w wielu dokumentach unijnych, a zwłaszcza w najważniejszej strategii wspólnotowej – Europa 2020. W strategii tej innowacyjność stanowi filar inicjatywy przewodniej o nazwie Unii innowacji, koncepcji mającej na celu poprawienie warunków dostępu do innowacji oraz finansowania badań rozwojowych. Głównym narzędziem służącym wcielaniu w życie strategii Europa 2020 jest program ramowy Horyzont 2020, mający na celu stworzenie spójnego systemu finansowania innowacji: od koncepcji naukowej, poprzez etap badań, aż po wdrożenie nowych rozwiązań, produktów czy technologii.

Wyzwania innowacyjne oraz polityka i strategia Unii Europejskiej w zakresie celów, priorytetów oraz obszarów wsparcia innowacyjności krajów członkowskich jest

wyrażana w oficjalnych dokumentach wspólnotowych<sup>1</sup> oraz szeroko opisywana w literaturze [Kasperkiewicz 2016, ss. 275–292; Janger i in. 2016, ss. 30–42; Camagni i Capello 2013, ss. 355–389]. Autorzy jednoznacznie wskazują, iż w polityce UE szczególne miejsce otrzymuje wsparcie innowacyjności sektora MŚP, głównie w odniesieniu do krajów o niższym poziomie rozwoju gospodarczego [Filipiak 2014; Radas i Bożić 2009].

Polska jest jednym z największych beneficjentów funduszy UE. W latach 2006–2013 zrealizowano wsparcie mające na celu zwiększenie innowacyjności polskiej gospodarki. Inwestycje te były realizowane przede wszystkim w formie Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, finansowanego ze środków UE oraz ze środków krajowych. Łączna wartość inwestycji w ramach tego programu wyniosła 10,18 mld euro, z czego 8,65 mld euro pochodziło z budżetu UE, resztę zaś stanowiły środki krajowe<sup>2</sup>. Priorytet w ramach POIG stanowiły działania związane z inwestycjami w innowacyjne przedsięwzięcia (15,08 mld zł), badania i rozwój nowoczesnych technologii (6,24 mld zł), infrastrukturę sfery B+R (5,32 mld zł), społeczeństwo informacyjne – zwiększenie innowacyjności gospodarki (3,84 mld zł) czy też dyfuzję innowacji (1,82 mld zł). Według stanu na październik 2013 w ramach POIG zostało zatwierdzonych 13277 projektów na łączną kwotę 40,15 mld zł.

Aktualne wsparcie UE (w perspektywie finansowej 2014–2020) rozwoju innowacyjności w Polsce realizowane jest za pomocą: Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój (alokacja środków UE wynosi 8,6 mld euro) oraz za pomocą 16 Regionalnych Programów Operacyjnych dedykowanych poszczególnym województwom (osie priorytetowe wspierające tworzenie innowacji oraz inteligentnych specjalności regionów, alokacja środków UE wynosi 31,3 mld euro)<sup>3</sup>.

Praktycznie od momentu akcesji Polski do Unii Europejskiej w wykorzystaniu funduszy pomocowych upatruje się kluczowej szansy na modernizację i podniesienie poziomu krajowej gospodarki [Gorzelak 2014, ss. 5–25]. Dotyczy to praktycznie wszystkich aspektów gospodarki (np. poprawy i rozwoju infrastruktury czy też rozwoju kapitału ludzkiego), a w szczególności stymulacji innowacyjności polskich przedsiębiorstw [Baruk 2017, ss. 2–8, Instytut Badań Strukturalnych 2010, ss. 28–29].

Mimo wykazanego wsparcia finansowego innowacyjność Polskiej gospodarki na tle pozostałych krajów członkowskich jest na niskim poziomie. W najnowszym raporcie European Innovation Scoreboard Polska znalazła się na 23. pozycji wśród 28 badanych krajów [Hollanders et al. 2016]. Przyjmując jako miarę potencjału

<sup>1</sup> Por. [online] [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy_en), dostęp 01.03.2017.

<sup>2</sup> [www.poig.gov.pl](http://www.poig.gov.pl) Dostęp z dnia 12.02.2017

<sup>3</sup> [www.poig.gov.pl](http://www.poig.gov.pl) Dostęp z dnia 15.02.2017

innowacyjnego wskaźnik SII (Summary Innovation Index), Polska, osiągając syntetyczny wskaźnik innowacyjności na poziomie 0,2917, znalazła się wśród krajów o umiarkowanej innowacyjności, wyprzedzając Rumunię (0,1796), Bułgarię (0,2415), Chorwację (0,2814), Łotwę (0,2814) oraz Litwę (0,2821). Niską innowacyjność Polskiej gospodarki potwierdzają także inne badania publikowane przez krajowe, europejskie i światowe instytucje, np.: GUS, EuroStat czy Bank Światowy. Niski poziom innowacyjności polskiej gospodarki jest szczególnie widoczny w odniesieniu do innowacyjności firm sektora MŚP [PARP 2016, Hollander i in. 2016].

Wykazany niski poziom innowacyjności polskiej gospodarki w zestawieniu z bardzo wysokim poziomem wsparcia bezwzględnie uzasadnia konieczność prowadzenia badań naukowych mających na celu wyjaśnienie takiego stanu rzeczy.

## **Oceny efektywności procesów innowacyjnych przy użyciu metod wskaźnikowych. Koncepcja zastosowania metody ROI2**

Podstawowym celem niniejszego artykułu jest próba oceny efektywności działań innowacyjnych firm sektora MŚP ze względu na formę finansowania działalności innowacyjnej. W tym celu na wstępie należy zdefiniować termin „efektywność” w odniesieniu do oceny przedsięwzięć innowacyjnych w wymiarze przedsiębiorstwa oraz w wymiarze całego sektora gospodarczego, zaproponować możliwe do wykorzystywania metody oceny oraz wskazać ograniczenia ich stosowania.

Pojęcie efektywności działania jest często wykorzystywane w odniesieniu do nauk ekonomicznych, w których nabiera szczególnego znaczenia w kontekście oceny i racjonalizacji działań oraz rozumienia istoty czynników przewagi konkurencyjnej [Skrzypek 2012, ss. 313–325]. W literaturze efektywność jest zazwyczaj definiowana jako rezultat podjętych działań opisany relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów [Stoner 1994, ss. 29–30]. Kwestia efektywności jako kategorii ekonomicznej jest poparta szeregiem kompleksowych teorii. Jak pionierskie prace opisujące metody pomiaru efektywności można wskazać publikacje M.J. Farrela [1957, ss. 253–281], T.C. Koopmansa (formalna definicja efektywności) [1951] oraz G. Debreu [1951]. Problematyka metod pomiaru efektywności działań gospodarczych ma bogatą literaturę przedmiotu, syntetyczny opis tych metod przedstawił między innymi Z. Forycki [2016, ss. 65–67].

Tymczasem analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż problematyka analizy i oceny efektywności działalności innowacyjnej jest stosunkowo rzadko poruszana [Chaney i in. 1991, Geroski i in. 1993, Rosebusch i in. 2010, Sawang i in. 2012]. Autorzy podejmujący tematykę oceny efektywności działalności innowacyjnej próbują przede wszystkim

definiować pojęcie efektywności działalności innowacyjnej (zazwyczaj w analogicznym odniesieniu do definiowania efektywności innych rodzajów działalności przedsiębiorstw) oraz wykorzystują klasyczne mierniki efektywności oparte najczęściej na mierzalnych cechach działalności innowacyjnej [West i Bogers 2014, ss. 814–831; Bijańska 2011]. Takie podejście może przynieść określone wyniki w wypadku oceny pojedynczego przedsięwzięcia innowacyjnego, lecz wydaje się niewystarczająco użyteczne w wypadku próby całościowej oceny efektywności działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa czy, idąc dalej, branży lub sektorów gospodarki.

Jak wskazuje literatura [Foreman-Peck 2014; Brzeziński 2001, s. 146], do oceny działalności innowacyjnej stosuje się zasadniczo te same metody, które wykorzystywane są do oceny projektów inwestycyjnych (powszechnie znane statyczne i dynamiczne metody oceny projektów inwestycyjnych, takie jak: NPV, IRR, MIRR czy też wskaźnik rentowności PI). Sprowadza się tym samym szeroki zakres form innowacji do postaci technologicznej, produktowej bądź procesowej jako tych, których efekty można zmierzyć miarami finansowymi – tymczasem w wypadku oceny efektów wdrażania innowacji wiele miar opisujących efekty nie ma charakteru finansowego czy też w ogóle mierzalnego. Problem pojawia się jednak np. w wypadku innowacji wartości czy nawet innowacji organizacyjnej, kiedy trudno jest określić czy też zmierzyć oczekiwaną stopę zwrotu i przewidywany sukces rynkowy wdrożenia innowacji ze względu na złożoność i wielowymiarowość ewentualnych efektów oraz kosztów. Pojawiają się zatem sugestie, iż należy odróżnić oceny efektywności inwestycji typowo kapitałowych od ocen efektywności wykorzystania innowacji, ponieważ przedsięwzięcia te różnią się: celami i sposobami ich realizacji, skutkami, metodologią określania nakładów i efektów, warunkami oceny rezultatów oraz wpływem na zmiany innych wskaźników działalności [Karganov 2008, ss. 135–136]. Podobne rozróżnienie można odnaleźć również w zestawieniu rodzajów efektywności przedsiębiorstwa [Jaki 2008, ss. 3–7], gdzie wyraźnie rozgranicza się efektywność inwestycji od efektywności innowacji. W ocenie autora takie podejście jest prawidłowe i uzasadnia poszukiwanie metod pomiaru i oceny efektywności procesów innowacyjnych.

W niniejszej publikacji w celu precyzyjnego zdefiniowania przedmiotu badania, autor przyjmie definicję efektywności innowacji (efektywności działalności innowacyjnej) zaproponowaną przez zespół S. Sawang, K. Unsworth oraz T. Sorbello [2012]: efektywność innowacji jest całkowitym efektem korzyści wynikających z wdrożenia innowacji.

Syntetyczny i kompleksowy przegląd teorii efektywności ekonomicznej, wraz z oceną możliwości ich aplikowania do oceny efektywności innowacji, został przedstawiony przez M. Kotsemira [2013]. Praca ta potwierdza fakt, że większość systemów oceniających efektywności działań innowacyjnych na poziomie przedsiębiorstw, sektorów czy też na poziomie krajowym jest dość ogólna i nie dostarcza informacji

umożliwiających dokonanie precyzyjnego wnioskowania. Podobne wątpliwości wyrażane są także przez innych autorów, którzy proponują podejście procesowe do pomiaru zjawisk związanych z innowacyjnością [Łobacz i Głodek 2015, ss. 487–494].

Te spostrzeżenia, szczególnie w kontekście ogólnie niskiego poziomu innowacyjności polskiej gospodarki, uzasadniają konieczność podjęcia pogłębionych badań nad istotą efektywności procesów innowacyjnych i determinują próbę przygotowania metod pomiaru efektywności działalności innowacyjnej, które uwzględniałyby w możliwie najpełniejszy sposób charakter i złożoność procesów innowacyjnych.

Analizując literaturę przedmiotu oraz praktyczne aspekty ocen efektywności innowacji, wydaje się, że dobrą grupę wskaźników mogą stanowić:

10. Poziom sprzedaży innowacji.
11. Wskaźnik sukcesu związanego ze sprzedażą innowacji.
12. Poziom innowacyjności badanych przedsiębiorstw.
13. Poziom akceptacji klientów w stosunku do nowych produktów i usług.
14. Poziom skuteczności procesów dyfuzji dla nowych produktów i usług
15. Stopa zwrotu z działalności innowacyjnej (ROI2).
16. Udział % zysku ze sprzedaży innowacji w zysku przedsiębiorstwa ogółem.

Przytoczone wskaźniki w bezpośredni sposób obrazują i w konsekwencji oceniają efektywność działalności innowacyjnej. Pierwsze pięć zaproponowanych wskaźników ocenia efektywność (i skuteczność) procesu dyfuzji innowacji pod kątem poziomu sukcesu wdrażanych przez przedsiębiorstwa innowacji, akceptacji rynkowej innowacyjnych produktów oraz wpływu wdrożenia nowych produktów na skuteczność rozprzestrzeniania innowacji. Dwa pozostałe wskaźniki dają możliwość bezpośredniej oceny stosunku efektów (zysków) z działalności innowacyjnej w stosunku do ponoszonych na tą działalność nakładów.

W literaturze wskazuje się powszechnie, iż podstawowym wskaźnikiem oceniającym efektywność działań innowacyjnych jest wskaźnik ROI2 (Return On Innovation Investment), czyli stopa zwrotu z inwestycji w innowacje, bazujący na kalkulacji sumy zysków osiąganych ze sprzedaży innowacyjnych produktów i usług w określonym czasie w stosunku do ponoszonych na działalność innowacyjną nakładów w określonym czasie. Koncepcja wykorzystania wskaźnika ROI2 w ocenie efektywności przedsięwzięć innowacyjnych oraz metodologia liczenia zostały opisane między innymi przez A. Kandybina [2014], P. Drake [2006] oraz A. Kandybina i M. Kihna [2004]. Stopa zwrotu z innowacji (ROI2) może być obliczana kilkoma sposobami. W opinii autora najlepszą metodą jest metoda zaproponowana przez B. Marra [2012]:

$$ROI2 = [(zysk\ netto\ z\ nowych\ produktów\ i\ usług) - (koszty\ innowacji\ w\ od- \\ niesieniu\ do\ tych\ produktów\ i\ usług)] / (koszty\ innowacji\ dotyczące\ tych \\ produktów\ i\ usług)$$

O ile wskaźnik ROI2 jest niezwykle użyteczny w stosunku do oceny efektywności konkretnych projektów innowacyjnych, to w wypadku próby oceny efektywności innowacyjnej całych gałęzi lub sektorów gospodarczych jego wykorzystanie jest dyskusyjne (precyzyjna identyfikacja strumienia zysków i nakładów na działalność innowacyjną), a ocena i interpretacja otrzymanych wyników dodatkowo wymaga zdefiniowania wartości referencyjnych (lub wartości oczekiwanych). Wynika to z faktu, iż efektywność działań innowacyjnych jest bardzo silnie uzależniona od wielkości przedsiębiorstw, gałęzi gospodarki, rodzaju prowadzonej działalności czy też specyfiki konkretnego przedsięwzięcia innowacyjnego. Przykładowo duże przedsiębiorstwa produkcyjne zazwyczaj osiągają zdecydowane większe wartości ROI2 niż małe przedsiębiorstwa usługowe. Analiza literatury umożliwia również określenie referencyjnych wartości wskaźnika ROI2 – zależnych od wielkości przedsiębiorstwa czy też rodzaju prowadzonej działalności [Thuriaux-Aleman i in. 2013].

## Metoda badawcza

Główny celem niniejszego artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy wykorzystanie funduszy unijnych wpływa na efektywność działań innowacyjnych realizowanych przez polskie firmy sektora MŚP. Przedstawiony na początku artykułu aktualny stan innowacyjności polskiej gospodarki w zestawieniu z wykorzystaniem funduszy europejskich w tym zakresie budzi zrozumiałą wątpliwość co do skuteczności wykorzystania europejskich środków pomocowych na rozwój innowacyjności.

Podejmując próbę odpowiedzi na tę wątpliwość, autor postawił tezę badawczą (H1): wykorzystanie funduszy unijnych nie wpływa znacząco na efektywność realizacji przedsięwzięć innowacyjnych realizowanych przez polskie firmy sektora MŚP.

W badaniu wykorzystano metodę porównawczą – wyodrębniając z próby badawczej dwie grupy przedsiębiorstw: te, które w działalności innowacyjnej wykorzystywały fundusze UE, oraz te, które takich funduszy nie wykorzystywały (grupowanie ze względu na przynależność do wskazanej cechy). Jako działalności innowacyjną autor przyjął wdrożenie przez przedsiębiorstwo (dyfuzja lub absorpcja) dowolnej innowacji spełniającej kryteria podręcznika Oslo Manual (OECD 2005).

Próbę badawczą stanowiło 400 przedsiębiorstw sektora MŚP zarejestrowanych na terenie Polski, funkcjonujących nieprzerwanie od co najmniej 5 lat. Firmy zosta-



ły dobrane celowo pod względem wielkości przedsiębiorstwa (według powszechnie przyjętego podziału uwzględniającego wielkość zatrudnienia w roku badania, tj. przedsiębiorstwa: mikro, małe, średnie) oraz wiodącego rodzaju działalności zgodnego z PKD (Polska Klasyfikacji Działalności, tj.: przedsiębiorstwa przemysłowe/produkcyjne oraz przedsiębiorstwa usługowe). Przeprowadzony dobór celowy miał zapewnić realizację badania na próbie zbliżonej do statystycznego obrazu polskiego sektora MŚP (zgodnie z obrazem sektora publikowanym przez polski Główny Urząd Statystyczny). Należy zaznaczyć, że wykorzystana próba badawcza nie jest próbą reprezentatywną. Dokładna struktura próby badawczej przedstawiona jest w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura próby badawczej

Rodzaj przedsiębiorstwa	Liczba przedsiębiorstw	Liczba firm		Liczba innowacji wdrożonych w badanym okresie	
		bez dofinansowania UE	dofinansowanie UE	bez dofinansowania UE	dofinansowanie UE
<b>Mikro</b>	<b>303</b>	<b>179</b>	<b>124</b>	<b>398</b>	<b>265</b>
Produkcja	151	89	62	184	135
Usługi	152	90	62	214	130
<b>Małe</b>	<b>66</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>50</b>	<b>66</b>
Produkcja	33	14	19	24	34
Usługi	33	18	15	26	32
<b>Średnie</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>43</b>	<b>27</b>
Produkcja	14	7	7	18	15
Usługi	17	10	7	25	12
<b>Suma końcowa</b>	<b>400</b>	<b>228</b>	<b>172</b>	<b>491</b>	<b>358</b>

Źródło: opracowanie własne.

Dane empiryczne zostały pozyskane za pomocą internetowego kwestionariusza ankietowego zawierającego 34 pytania. Ankietowani przedsiębiorcy wypełniali metrykę firmy oraz szczegółowe dane dotyczące działalności innowacyjnej w badany okresie, takie jak m.in.: liczba wdrażanych innowacji, rodzaj innowacji, całkowite nakłady na działalność innowacyjną, całkowite przychody netto uzyskane z działalności innowacyjnej, okres realizacji działalności innowacyjnej oraz źródła finansowania innowacji (wykorzystanie funduszy unijnych bądź ich brak). Dodatkowymi informacjami były: oczekiwana stopa zwrotu z działalności innowacyjnej czy też kompetencje w zakresie oceny własnej efektywności działalności innowacyjnej. Ankieta została przeprowadzona w latach 2014–2016. Kwestionariusz ankie-

ty został zaprojektowany w taki sposób (dobór cech opisowych oraz miar danych), aby w analizie danych wykorzystać metodę OLAP (OnLine Analytical Processing), pozwalającą na wielowymiarowe korelowanie danych.

Na podstawie zebranych danych autor obliczył wartość wskaźnika ROI2 dla wszystkich badanych przedsiębiorstw – przy uwzględnieniu założenia, że skumulowany strumień zysków/nakładów dla każdego z badanych przedsiębiorstw był realizowany (dokumentowany) w okresie co najmniej jednego roku. Uzyskane wyniki poddano statystycznej analizie opisowej, zbadano normalność rozkładów dla badanych grup przedsiębiorstw oraz przeprowadzono statystyczne testy nieparametryczne (test U Manna-Whitneya oraz test Kołmogorowa-Smirnowa) pozwalające na określenie istotności uzyskanych różnic wyników dla grupowanych danych [Hollander i Wolfe 1999; Epstein i Yatchew 1985, ss. 149–169; Varian 1982, ss. 23–29]. Zgodnie z zasadą indukcji logicznej uzyskane wyniki uogólniono i na ich podstawie sformulowano wnioski dotyczące postawionej tezy badawczej (H1).

## Wyniki

W pierwszej kolejności autor dokonał podziału badanej próby na dwie grupy:

1. Przedsiębiorstwa, które w działalności innowacyjnej wykorzystwały fundusze UE – w tej grupie znalazły się 172 przedsiębiorstwa, które w badanym okresie wdrożyły w sumie 358 innowacji. Średni udział dofinansowania działalności innowacyjnej ze środków UE wyniósł 62% (odpowiednio: mikro – 61%, małe – 65%, średnie – 62%);
2. Przedsiębiorstwa, które nie wykorzystywały funduszy europejskich – w tej grupie znalazło się 228 przedsiębiorstw, które w badanym okresie wdrożyły w sumie 491 innowacji.

W kolejnym kroku autor obliczył wartości wskaźnika ROI2 dla badanych grup i zestawiał wartość obliczonego wskaźnika z deklarowanymi wartościami oczekiwanymi. Z uwagi na ograniczoną objętość niniejszej publikacji autor prezentuje jedynie agregację przekroju średniej wartości wskaźnika ROI2 dla następujących miar danych: „Wielkość przedsiębiorstwa/Rodzaj prowadzonej działalności”, grupowanych ze względu na „Źródło finansowania innowacji”. Uśrednione wyniki przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Wartości wskaźnika ROI2 dla badanej próby

Rodzaj przedsiębiorstwa	Średnia wartość ROI2	Średnia oczekiwana ROI2	Bez dofinansowania UE		Dofinansowanie UE	
			Średnia wartość ROI2	Oczekiwana wartość ROI2	Średnia wartość ROI2	Oczekiwana wartość ROI2
<b>Micro</b>	<b>8,98%</b>	<b>16,19%</b>	<b>9,95%</b>	<b>15,04%</b>	<b>7,58%</b>	<b>17,85%</b>
Produkcja	8,54%	17,76%	9,82%	16,40%	6,69%	19,71%
Usługi	9,42%	14,63%	10,08%	13,69%	8,46%	16,00%
<b>Małe</b>	<b>9,50%</b>	<b>17,48%</b>	<b>9,22%</b>	<b>14,59%</b>	<b>9,76%</b>	<b>20,21%</b>
Produkcja	10,12%	16,88%	8,86%	13,93%	11,05%	19,05%
Usługi	8,88%	18,09%	9,50%	15,11%	8,13%	21,67%
<b>Średnie</b>	<b>18,03%</b>	<b>16,23%</b>	<b>20,35%</b>	<b>15,00%</b>	<b>15,21%</b>	<b>17,71%</b>
Produkcja	17,14%	14,29%	20,00%	15,00%	14,29%	13,57%
Usługi	18,76%	17,82%	20,60%	15,00%	16,14%	21,86%
<b>Średnia</b>	<b>9,77%</b>	<b>16,41%</b>	<b>10,62%</b>	<b>14,97%</b>	<b>8,63%</b>	<b>18,31%</b>

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa, które nie wykorzystywały funduszy UE do wsparcia swojej działalności innowacyjnej, uzyskały średnią wartość wskaźnika ROI2 na poziomie 10,62%. Wartość oczekiwana dla wskaźnika ROI2 dla tej grupy wyniosła 14,97%. Przedsiębiorstwa, które wykorzystywały fundusze UE, uzyskały średnią wartość wskaźnika ROI2 na poziomie 7,87%. Wartość oczekiwana dla wskaźnika ROI2 dla tej grupy wyniosła 18,31%.

Uwzględniając wielkość badanych przedsiębiorstw, należy zauważyć, iż lepszą efektywność uzyskiwały mikro- (9,95%) i średnie (20,35%) przedsiębiorstwa, które nie wykorzystywały funduszy UE, oraz małe (9,76%) przedsiębiorstwa, które wykorzystywały do realizacji działalności innowacyjnej środki UE. Różnica szczególnie widoczna jest w grupie przedsiębiorstw średnich (różnica wynosi 5,14%).

Uwzględniając rodzaj prowadzonej działalności, w grupie przedsiębiorstw, które nie wykorzystywały funduszy UE, przedsiębiorstwa produkcyjne uzyskały średni wskaźnik ROI2 na poziomie 10,35%, a przedsiębiorstwa prowadzące działalność usługową – 10,88% i tym samym były bardziej efektywne innowacyjnie od analogicznych grup przedsiębiorstw wykorzystujących środki UE (różnice wynosiły odpowiednio: dla przedsiębiorstw produkcyjnych – 2,11%, dla przedsiębiorstw usługowych – 1,84%).

Podsumowując, uzyskane wyniki wskazują, iż przedsiębiorstwa wykorzystujące fundusze UE do finansowania działalności innowacyjnej uzyskują statystycznie gorszą średnią stopę zwrotu (mniejszą efektywność innowacji) – różnica wyniosła 1,99%. Tym samym pozwalają wstępnie potwierdzić postawioną tezę badawczą. Pełne potwierdzenie postawionej tezy może nastąpić po odpowiedzi na pytanie, czy uzyskana różnica jest istotna statystycznie.

Aby odpowiedzieć na to pytanie i potwierdzić istotność różnicy wyników dla grupowanych danych, autor przeprowadził nieparametryczny test U Manna-Whitneya (test nieparametryczny został wybrany po uprzednim sprawdzeniu normalności rozkładu wskaźnika ROI2 dla badanych grup przedsiębiorstw). Uzyskane wyniki testu wskazują, iż różnica uśrednionego wskaźnika ROI2 dla dwóch badanych grup nie ma statystycznej istotności – wartość wskaźnika istotności  $p=0,114451$  (co jest wartością większą od  $p=0,05$ , czyli standardowej wartości współczynnika istotności przyjmowanej w badaniach ekonomicznych). Wynik ten pozwala na pełne potwierdzenie postawionej tezy badawczej.

## Wnioski

Uzyskane wyniki pozwalają potwierdzić postawioną przez autora tezę badawczą (H1): „wykorzystane fundusze unijnych nie wpływa znacząco na efektywność realizacji przedsięwzięć innowacyjnych realizowanych przez polskie firmy sektora MŚP”. Dodatkowo można stwierdzić, że wykorzystanie funduszy UE do finansowania działalności innowacyjnej wręcz pogarsza efekty działań innowacyjnych (średni wynik gorszy o 1,99%). Sytuacja ta rodzi pytanie – dlaczego przedsiębiorstwa wykorzystujące fundusze UE uzyskały w przeprowadzonym badaniu gorsze wyniki?

Precyzyjna odpowiedź na tak postawione pytanie wymagałaby przeprowadzenia pogłębionych badań porównujących uzyskiwane wyniki z cechami poszczególnych przedsiębiorstw oraz determinantami procesów innowacyjnych takimi jak np. planowanie innowacji, współpraca B+R z otoczeniem, wdrażanie innowacji czy też kultura innowacyjna w przedsiębiorstwie. Przykładowo ciekawych informacji dostarcza korelacja okresu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku z efektami działań innowacyjnych (autor na podstawie wstępnych analiz zakłada, iż przedsiębiorstwa funkcjonujące dłużej czas na rynku uzyskują wyższą efektywność).

Innym, często wskazywanym w dyskusji wytłumaczeniem wykazanej sytuacji może być teza o tzw. „łatwym pieniądzu” wynikającym z dużej i stosunkowo łatwej dostępności funduszy UE. Przedsiębiorcy wykorzystują fundusze UE niejako „przy okazji” i tym samym prowadzą działalność innowacyjną w sposób nieprofesjonalny

i nieplanowany [Rybiński 2011]. Pewnym potwierdzeniem takiej tezy może być stwierdzony dla całej badanej grupy przedsiębiorstw brak umiejętności oceny efektywności własnych działań innowacyjnych – analizy efektywności prowadziło jedynie 23% badanych przedsiębiorstw, natomiast aż 56% badanych przedsiębiorstw przyznało się do całkowitego braku kompetencji w tym zakresie (o ile w wypadku mikroprzedsiębiorstw sytuacja taka może być zrozumiała, to gdy chodzi o przedsiębiorstwa małe i średnie, brak takich działań jest niedopuszczalny). Skutkiem wskazanych ograniczeń jest brak możliwości skutecznego monitorowania procesów innowacyjnych i w konsekwencji niemożność uzyskiwania spodziewanych korzyści z wdrażania innowacji (w skrajnych wypadkach finalną konsekwencją może być nawet zaniechanie prowadzenia działalności innowacyjnej).

Proponowana w niniejszym artykule metoda, mimo wykazanych ograniczeń, może stanowić podstawę oceny efektywności projektów innowacyjnych – zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i całych branż czy sektorów gospodarki.

Uzyskiwane wyniki mogą stanowić ważny element formułowania strategii rozwoju krajowej polityki innowacyjnej na poziomie makroekonomicznym. Ponadto na podstawie uzyskanych wyników badań można przyjąć referencyjne wartości wskaźników efektywności innowacji dla poszczególnych grup przedsiębiorstw, co w konsekwencji może stanowić podstawę do opracowania zaleceń w zakresie monitorowania i oceny skuteczności realizacji przedsięwzięć innowacyjnych (bez względu na źródło finansowania).

Z naukowego punktu widzenia bardzo interesującym kierunkiem prowadzenie dalszych dociekań może być rozszerzenie badań na inne kraje UE – uzyskane w ten sposób wyniki mogą być doskonałym benchmarkingiem skuteczności realizacji polityki innowacyjnej w poszczególnych państwach członkowskich wspólnoty.

## Bibliografia

Baruk J. (2017), *Powszechność wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach funkcjonujących w państwach członkowskich UE. Problemy Jakości*, 49(1).

Bijańska J. (2011), *Analiza i ocena ekonomicznej efektywności innowacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: „Organizacja i Zarządzanie”, z. 56, nr kol. 1845.

Brzeziński M. (red.) (2001), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa.

Camagni R., Capello R. (2013), *Regional Innovation Patterns and the EU Regional Policy Reform: Toward Smart Innovation Policies*, „Growth Change”, 44.

Carayannis E., Grigoroudis E.J. (2014), *Linking innovation, productivity, and competitiveness: implications for policy and practice*, „The Journal of Technology Transfer”, Vol. 39, Issue 2.

Chaney P.K., Devinney T.M., Winer R.S. (1991), *The Impact of New Product Introductions on the Market Value of Firms*, „Journal of Business”, Vol. 64.

Crumpton M.A. (2012), *Innovation and entrepreneurship*, „The Bottom Line”, Vol. 25, Issue 3.

Debreu G. (1951), *The Coefficient of Resource Utilization*, „Econometrica”, Vol. 19, No. 3.

Dibrell C., Davis P., Craig J. (2008), *Fuelling innovation through information technology in SMEs*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 46, No. 2.

Drake P., Miles P., Sakkab N. i in. (2006), *Maximizing Return on Innovation Investment*, „Research-Technology Management”, Vol. 49, No. 6.

Epstein L.G., Yatchew A.J. (1985), *Non-parametric hypothesis testing procedures and applications to demand analysis*, „Journal of Econometrics”, Vol. 30, Issue 1, ISSN 0304-4076.

Farinha L., Ferreira J., Gouveia, B.J. (2016), *Networks of Innovation and Competitiveness: A Triple Helix Case Study*.

Farrell M.J. (1957), *The Measurement of Productive Efficiency*, „Journal of the Royal Statistical Society (A, general)”, Vol. 120.

Filipiak B.Z. (2014), *Nowa logika Unii Europejskiej w obszarze wsparcia finansowego polepszania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Optimum. Studia Ekonomiczne.

Foreman-Peck J. (2013), *Effectiveness and efficiency of SME innovation policy*, „Small Business Economics”, Vol. 41, Issue 1.

Forycki Z. (2016), *Metody pomiaru efektywności projektów innowacyjnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” („Research Papers of Wrocław University of Economics”), Nr 418.

Geroski P., Machin S., van Reenen J. (1993), *The Profitability of Innovating Firms*, „Rand Journal of Economics”, Vol. 24, Issue 2.

Gorzela G. (2014), *Wykorzystanie środków Unii Europejskiej dla rozwoju kraju – wstępne analizy*, „Studia Regionalne i Lokalne”, 15(57).

Hollander H., Es-Sadki N., Kanerva M. (2016), *European Innovation Scoreboard 2016*, Maastricht University (Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology – MERIT).

Hollander M., Wolfe D.A., Chicken E. (2014), *Nonparametric Statistical Methods*, 3rd Edition, Willy.

Hollanders H., Esser F.C. (2007), *Measuring Innovation Efficiency*, „INNO-Metrics Thematic Paper”, December

<http://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>

Instytut Badań Strukturalnych (2010), *Ocena wpływu polityki spójności na wzrost konkurencyjności i innowacyjności polskich przedsiębiorstw i gospodarki*, Warszawa.

Jaki A. (2011), *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 4.

Janger J., Schubert T., Andries P. i in. (2016), *The EU 2020 innovation indicator: A step forward in measuring innovation outputs and outcomes?*, „Research Policy”, Vol. 46, Issue 1.

Kandybin A. (2009), *Which Innovation Efforts Will Pay?*, „Managing Innovation, MIT SLOAN MANAGEMENT Review”.

Kandybin A., Kihn M. (2004), *Raising Your Return on Innovation Investment. Each company has an intrinsic innovation effectiveness curve. Here are three ways to lift IT*. Strategy+business, Issue 35 Special Report

Karganov S. (2008), *Bariery obowiązującej teorii oceny efektywności ekonomicznej i drogi ich przezwyciężenia*, [w:] *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

Kasperkiewicz W. (2016), *Wyzwanie innowacyjne dla gospodarek Unii Europejskiej w świetle Strategii Europa 2020*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, 99.

Koopmans T.C. (1951), *An Analysis of Production as Efficient Combination of Activities*. In: *Activity Analysis of Production and Allocation* [in:] T.C. Koopmans (red.), *Cowles Commission for Research in Economics*, Monograph no. 13, New York.

Kotsemir M. (2013), *Measuring National Innovation Systems Efficiency – a review of DEA Approach*, „Basic Research Program Working Paper”, National Research University Higher School of Economics, Moscow.

Kreiser P.M., Marino L.D., Kuratko D.F. (2013), *Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance*, „Small Business Economics”, Vol. 40, Issue 2.

Low D., Chapman, R. (2007), *Inter-relationships between innovation and market orientation of SMEs*, „Management Research News”, Vol. 30, No. 12.

Łobacz K., Głodek P. (2015), *Development of Competitive Advantage of Small Innovative Firm – How to Model Business Advice Influence within the Process?*, „Procedia Economics and Finance”, No 23.

Marr B. (2012), *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*, Pearson UK.

McFadzean E., O’Loughlin A., Shaw E. (2005), *Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 8, Issue 3.

PARP (2016), *Raport o stanie sektora MSP*, Warszawa.

Radas S., Božić L. (2009), *The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy*, „Technovation”, Vol. 29, Issues 6–7.

Rosebusch N., Brinckmann J., Bausch A. (2009), *Is New Better? A meta-Analysis of Innovation Performance Relationship in SME*, American Academy of Management Conference, Chicago.

Rybiński K. (2011), *Go Global! Raport o innowacyjności polskiej gospodarki*, Warszawa: raport zespołu ekspertów Uczelni Vistula.



Salvato C., Lassini U., Wiklund J. (2007), *Dynamics of external growth in SMEs: Process of model acquisition capabilities emergence*, „Schmalebach Business Review”, Vol. 59, No 3.

Sawang S., Unsworth K., Sorbello T. (2012), *An exploratory study of innovation effectiveness measurement in australian and thai SMEs*, „International Journal of Organisational Behaviour”, Vol. 12 (1).

Skrzypek E. (2012), *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Vol. 262.

Stoner J., Wankel, C. (1986), *Management*, Prentice Hall International, Engelwood Cliffs

Thuriaux-Aleman B., Eagar R., Johansson A. (2013), *Getting a Better Return on Your Innovation Investment; Results of the 8th Arthur D. Little Global Innovation Excellence Study*, „Technology and Innovation Management”, Arthur D. Little.

Varian H.R. (1982), *Non-parametric methods in demand analysis*, „Economics Letters”, Vol. 9, Issue 1.

West J., Bogers M. (2014), *Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation*, „Journal of Product Innovation Management”, Vol. 31.

Zhao F. (2005), *Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, Vol. 11, Issue 1.

---

**Małgorzata Rembiasz** | [malgorzata.rembiasz@put.poznan.pl](mailto:malgorzata.rembiasz@put.poznan.pl)

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania

**Paulina Siemieniak** | [paulina.siemieniak@put.poznan.pl](mailto:paulina.siemieniak@put.poznan.pl)

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania

**Jakub Pawlak** | [jakub.pawlak@put.poznan.pl](mailto:jakub.pawlak@put.poznan.pl)

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania

## **Wybrane źródła finansowania działalności gospodarczej w ocenie obecnych i potencjalnych właścicieli przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem kobiet – przedsiębiorców**

### **Selected Sources of Business Funding in Assessment of Current and Potential Entrepreneurs with an Emphasis on Female Entrepreneurs**

**Abstract:** In the paper are described traditional and atypical sources of financing the economic activity of enterprises of the SME sector. The purpose of the study is to review and analyze the sources of financing for women entrepreneurship as a group under-represented among Polish entrepreneurs. In the empirical part the results of the research were presented in the group of students – potential entrepreneurs, who try to determine the characteristic behavior of women choosing the source of financing their own company. The research is part of a broader study of differences in the entrepreneurial attitudes between men and women at different life stages such as: financial and family circumstances, and educational attainment.

**Key words:** entrepreneurship, finance sources, finance sources available to SME, fundraising, SME, female entrepreneurs

## Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają coraz ważniejszą rolę w gospodarce globalnej i wpływają na kształtowanie się wielu czynników makroekonomicznych. Sektor MMSP ma coraz większy udział w wymianie międzynarodowej, stymuluje wzrost gospodarczy i generuje nowe miejsca pracy, wspierając postawy przedsiębiorcze oraz zwiększając udział klasy średniej w strukturze społecznej.

Postawy przedsiębiorcze społeczeństwa są w dużej mierze uwarunkowane możliwościami korzystania z różnych istniejących źródeł finansowania podczas zakładania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Dostęp i zakres wykorzystania tych źródeł w znacznym stopniu determinują proces rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Na możliwość pozyskania kapitału wpływają przede wszystkim: forma organizacyjno-prawna i sytuacja finansowa przedsiębiorstwa oraz rozwój gospodarki, obejmujący również aktualny stan i perspektywy rynku finansowego. Finansowanie przedsiębiorstwa należy traktować jako złożony proces zwiększania lub pomniejszania funduszy i kapitałów w różnych formach i postaciach [Łyszczyk 2010, ss. 86–94].

Mali i średni przedsiębiorcy mają do dyspozycji wiele możliwości korzystania z form finansowego wspierania swojego rozwoju, należą do nich np. kredyty, pożyczki, poręczenia kredytowe, leasing, factoring, franchising itd. Źródła te pochodzą z banków oraz z wielu innych instytucji, świadczących komercyjnie i niekomercyjnie różne usługi finansowe.

W dobie gospodarki informacyjnej rośnie również znaczenie alternatywnych, coraz szerzej dostępnych form finansowania przedsiębiorstw i indywidualnych przedsięwzięć opartych na kapitale społecznościowym. Polski rynek finansowania społecznościowego znajduje się co prawda w początkowym stadium rozwoju, wydaje się jednak, że będzie odgrywał coraz większą rolę, ponieważ umożliwia przedsiębiorcom dywersyfikację źródeł finansowania, a inwestorom daje nowe możliwości wygodnego lokowania wolnych środków.

W dalszej części publikacji autorzy podjęli próbę przedstawienia specyficznych uwarunkowań finansowych rozwoju przedsiębiorstw mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem firm prowadzonych przez kobiety. Celem opracowania jest dokonanie przeglądu i analiza źródeł finansowania w odniesieniu do przedsiębiorczości kobiet jako grupy niedoreprezentowanej wśród polskich przedsiębiorców. W artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych wśród studentów jako potencjalnych przedsiębiorców, próbując zaakcentować charakterystyczne dla kobiet zachowania w zakresie wyboru źródeł finansowania własnej firmy.

## Ogólna charakterystyka finansowania działalności gospodarczej w sektorze MMSP

Wybór formy finansowania jest uwarunkowany specyficznymi cechami MMSP. Duże znaczenie ma tutaj ponadto etap rozwoju firmy. Na etapie założycielskim w strukturze kapitału dominują środki własne właściciela, jego rodziny i znajomych, a w fazie rozwojowej głównym źródłem kapitału stają się środki własne firmy, pochodzące z wypracowanego zysku [Łuczka 2001, ss. 16–17].

Wieloletnie badania T. Łuczki [2001, 2013], dotyczące finansowych uwarunkowań rozwoju sektora MMSP, potwierdzają wciąż utrzymujący się dość niski stopień wykorzystania zewnętrznych źródeł finansowania, w tym kredytów i pożyczek bankowych. Wynika to z lęku przedsiębiorców przed związanym z zaciąganiem zobowiązań ryzykiem utraty samodzielności działania oraz z obaw instytucji finansowych przed współpracą z firmami sektora MMSP. Tzw. zjawisko mentalności kredytowej właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw wynika z uwarunkowań ekonomicznych oraz socjokulturowych, związanych z dążeniem do zachowania suwerenności prawnej i finansowej [Łuczka 2001]. Z ekonomicznego punktu widzenia działanie takie jest oczywiście uzasadnione, ponieważ kapitał obcy zawsze pociąga za sobą koszty, jednak niekorzystanie z niego wyraźnie hamuje rozwój firmy i uniemożliwia szybkie dostosowanie do pojawiających się szans rynkowych, prowadzących często do znacznego wzrostu obrotów. Szacuje się, że polskie małe i średnie przedsiębiorstwa finansują kapitałem własnym aż 65% realizowanych inwestycji [Siemieniak, Łuczka 2016].

Kapitał własny w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw dominuje na całym świecie. Badania potwierdzają, że dostęp do źródeł finansowania jest jednym z głównych problemów w europejskim sektorze MMSP. Ponadto, mali przedsiębiorcy niechętnie sięgają po zewnętrzne źródła finansowania, takie jak kredyty i pożyczki, mimo że pod względem ważności plasują się one na drugim miejscu [Zbierowski, Węclawska, Tarnawa, Zadura-Lichota, Bratnicki 2012].

## Specyficzne finansowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw sektora MMSP prowadzonych przez kobiety

Z badań przeprowadzonych w wielkopolskich przedsiębiorstwach, których wyniki zaprezentowano w tabeli 1, wynika, że kobiety w większym stopniu niż mężczyźni finansują swoją działalność gospodarczą kapitałem własnym i kredytem handlowym. Dwukrotnie rzadziej wykorzystują jednak kredyt długoterminowy, a leasing – pięciokrotnie rzadziej. Wydaje się, że najlepszą strukturą kapitałową

charakteryzują się przedsiębiorstwa, których właścicielami są zarówno kobiety, jak i mężczyźni [Łuczka 2013].

**Tabela 1. Płeć przedsiębiorcy a struktura kapitału MMSP**

Płeć właściciela przedsiębiorstwa	Udział poszczególnych źródeł w strukturze kapitału					Liczba badanych MMSP
	Kapitał własny	Kredyt długoterminowy	Kredyt krótkoterminowy	Leasing	Kredyt handlowy	
Kobieta	82,1	2,7	3,9	0,8	10,5	71
Mężczyzna	76,9	6,2	3,6	3,9	9,4	236
Kobieta i mężczyzna (spółki)	76,2	4,2	6,0	5,8	7,7	50
Σ 357						

Źródło: Łuczka 2013.

Ponadto wyniki innych badań przeprowadzonych w 2013 i 2014 roku z udziałem reprezentatywnej grupy wielkopolskich właścielek firm sektora MMSP (przedstawione w tabeli 2) dowodzą, że kobiety najczęściej korzystają z dotacji lub nie korzystają z żadnej formy finansowego wsparcia swojej działalności [Siemieniak 2014]. Zaledwie jedna piąta badanych kobiet – przedsiębiorców zaciągnęła jedną z dostępnych na rynku form kredytu. Pozostałe źródła finansowania wykorzystywane są przez właścielki wielkopolskich firm jeszcze rzadziej (por. tab. 2).

**Tabela 2. Źródła finansowania wykorzystywane przez przedsiębiorcze kobiety**

Forma wsparcia finansowego:	Procent*
Kredyty, kredyty preferencyjne	21,1
Pożyczki	10,7
Poręczenie lub gwarancje	2,9
Leasing	13,8
Factoring	0,8
Fundusze pożyczkowo-poręczeniowe	0,8
Fundusze inwestycyjne	1,3

Venture capital lub aniołowie biznesu	0
Dotacje	31,3
Ulgi podatkowe	14,1
Zwolnienia podatkowe	3,1
Umorzenia lub zaniechania należności niepodatkowych np. ZUS	2,6
Programy bezzwrotne, np. Kapitał Ludzki	17,4
Programy zwrotne lub częściowo zwrotne, np. Jessica, Jeremie, Jaspers	0,8
Żadne z powyższych	31,5
Inne	3,1

\*odpowiedzi nie sumują się do 100 % ze względu na dowolną liczbę wskazań.

Źródło: Siemieniak 2014.

W ramach tych samych badań podjęto próbę określenia przydatności dostępnych źródeł finansowania (tabela 3).

**Tabela 3. Instrumentów finansowania przedsiębiorstw w ocenie kobiet – przedsiębiorców**

Rodzaje wsparcia	Odpowiedzi w proc.						
	Zupełnie nieprzydatne	Raczej nieprzydatne	Trudno powiedzieć	Raczej przydatne	Bardzo przydatne	Nie znam	Brak odpowiedzi
Kredyty, kredyty preferencyjne	3,4	6,8	20,6	25,5	29,9	13,6	10,2
Pożyczki	4,2	8,1	24,0	23,7	25,3	2,3	12,5
Poręczenia lub gwarancje	6,5	6,8	33,1	20,3	15,1	5,5	12,8
Leasing	5,2	5,7	21,9	22,9	28,9	4,4	10,9
Factoring	5,2	10,7	26,8	14,6	8,6	20,3	13,8
Fundusze pożyczkowo-poręczeniowe	6,3	9,4	31,8	16,4	12,2	10,4	13,5
Fundusze inwestycyjne	6,3	8,6	32,0	16,7	15,6	8,6	12,2
Venture capital lub aniołowie biznesu	6,0	7,6	24,0	9,1	6,3	33,1	14,1
Dotacje	3,1	3,4	13,8	15,6	49,5	6,0	8,6
Ulgi podatkowe	2,6	2,9	13,3	19,8	45,1	5,5	10,9
Zwolnienia podatkowe	2,3	3,6	14,3	17,2	43,8	6,3	12,5
Umorzenia lub zaniechania należności niepodatkowych np. ZUS	2,6	3,9	19,5	15,4	35,9	9,1	13,5
Programy bezzwrotne (np. Kapitał Ludzki)	1,8	3,9	17,4	13,5	42,4	9,4	11,5

Rodzaje wsparcia	Odpowiedzi w proc.						
	Zupełnie nieprzydatne	Raczej nieprzydatne	Trudno powiedzieć	Raczej przydatne	Bardzo przydatne	Nie znam	Brak odpowiedzi
Programy zwrotne lub częściowo zwrotne (np. Jessica, Jeremie, Jaspers)	2,9	6,0	21,4	12,8	17,2	26,6	13,3
Inne	0,3	-	-	-	1,0	-	4

Źródło: Łuczka, Siemieniak 2016.

Wyniki przedstawionych badań pozwoliły na stwierdzenie, że wielkopolskie właścicielki, pomimo iż niezbyt często korzystają, jednocześnie wysoko cenią dotacje, ulgi i zwolnienia podatkowe oraz programy bezzwrotne. Ponadto właścicielki firm pozytywnie oceniają kredyty, a konkretnie ich znaczenie w rozpoczynaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. Jako „bardzo” lub „raczej przydatne” oceniło je kolejno ok. 30% i 25% osób. Około 20% badanych nie ma jednak zdania na temat przydatności tego instrumentu. Zastanawiający jest fakt, iż pomimo że ponad połowa właścielek dostrzega istotne znaczenie kredytów, to tylko jedna piąta z nich korzysta.

Wsparcie finansowe dla przedsiębiorstw oferuje między innymi Poznański Fundusz Poręczeń Kredytowych, który od 1999 roku prowadzi program wspieranie przedsiębiorstw z sektora MMSP. Adresatem działań Spółki są przedsiębiorcy (zarówno kobiety, jak i mężczyźni) prowadzący działalność przynajmniej od sześciu miesięcy. Ponadto Fundusz prowadzi działania w zakresie: przygotowania biznesplanów, sporządzania studiów wykonalności projektów inwestycyjnych, przygotowania dokumentacji kredytowej w części finansowej oraz merytorycznej, kojarzenia partnerów biznesowych i transferu usług oraz technologii, przygotowywania programów naprawczych i restrukturyzacyjnych. Niestety nie jest możliwe określenie, jaki odsetek korzystających z usług Funduszu stanowią kobiety, gdyż Fundusz nie prowadzi żadnych statystyk na ten temat. Jak twierdzą przedstawiciele Funduszu, dzieje się tak, ponieważ „płeć klientów nie ma wpływu na możliwość korzystania z usługi” [Siemieniak 2014].

Wyniki badań wskazujące na niechęć właścielek do leasingów stanowią wyraźny sygnał dla przedsiębiorstw leasingowych, aby wdrażać programy podnoszące wiedzę potencjalnych klientek, dotyczącą korzyści płynących z tej formy finansowania. Analogicznie, instytucje finansowe i inne, służące wspieraniu polskiej przedsiębiorczości, jak chociażby PARP, powinny położyć nacisk na edukację potencjalnych

przedsiębiorców płci żeńskiej w zakresie możliwości zaciągania i spłacania kredytów, w tym szczególnie długoterminowych, na warunkach korzystnych dla prowadzonej przez nie działalności.

Za nad wyraz niepokojące należy uznać zaskakująco niską popularność firm typu venture capital wśród badanej grupy, jak i brak zainteresowania mentorstwem przez aniołów biznesu. Rozwiązaniem tego problemu mogłyby być nawiązanie współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi, w tym szczególnie tymi o profilu technicznym, a organizacjami zrzeszającymi wspomniane firmy i osoby. Naszkicowanie możliwości współpracy i korzyści z niej płynących dla obu stron pomogłoby podnieść wiedzę i szanse przetrwania na wolnym rynku wśród przyszłych przedsiębiorców, a firmom typu venture capital i aniołom biznesu wesprzeć interesujące i innowacyjne projekty, które bez ich udziału być może nie mogłyby zostać zrealizowane.

## **Perspektywy finansowania działalności gospodarczej przez potencjalnych przedsiębiorców – wyniki badań empirycznych**

W badaniu wzięło udział 166 studentów trzech wielkopolskich uczelni wyższych. Badana grupa obejmowała zatem zarówno studentów kierunków ekonomicznych, jak i technicznych (tabela 4). Badania zostały przeprowadzone metodą ilościową z wykorzystaniem ankiety audytoryjnej. Większość badanych (68%) stanowiły kobiety. Ponadto 89% respondentów należało do grupy wiekowej w przedziale 18–25 lat.

**Tabela 4. Udział procentowy respondentów wg studiowanych kierunków**

Ekonomia	Edukacja Techniczno-Informatyczna	Logistyka	Turystyka i Rekreacja	Prawo w biznesie	Zarządzanie
39 %	10 %	18 %	10 %	20 %	2 %

Źródło: badania własne

Z przeprowadzonych badań wynika, że 33% studentek i 33,4% studentów chce założyć własne przedsiębiorstwo, a odpowiednio 5,3% oraz 11% już je prowadzi, będąc właścicielem lub współwłaścicielem. Ankietowani studenci, którzy są pozytywnie nastawieni do rozpoczęcia działalności gospodarczej, planowali ją założyć średnio za 5 lat.



Ponadto 63% kobiet i 52% badanych mężczyzn stwierdziło, że jednym z trzech najważniejszych czynników ograniczających zamiar założenia własnej firmy lub jej prowadzenia są trudności w dostępie do finansowania. Stanowi ono jedno z trzech kluczowych wskazywanych ograniczeń. W raportach publikowanych przez PARP oraz licznych badaniach naukowych przedstawiciele mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw bardzo często – jako jeden z najistotniejszych czynników hamujących rozwój przedsiębiorczości – wskazują również trudności w dostępie do kapitału obcego.

Badania dowiodły także, że 27% osób poszukiwało w ciągu ostatniego roku w Internecie informacji na temat finansowania firmy. Było to ok 30% spośród badanych kobiet oraz ok. 20% ankietowanych mężczyzn.

Współczesna gospodarka wolnorynkowa wymaga postaw przedsiębiorczych i umiejętności menedżerskich od absolwentów niemal wszystkich kierunków studiów, nie tylko tych związanych z ekonomią i zarządzaniem menedżerskim [Łuczka, Rembiasz 2016]. Ważne jest zatem, aby studenci uzyskiwali wiedzę na temat możliwości i konsekwencji wyboru aktualnie wszystkich dostępnych na rynku źródeł finansowania działalności mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Wiedza ta umożliwi im w przyszłości założenie i skuteczne prowadzenie własnej firmy.

## Świadomość istnienia nietypowych form finansowania biznesu wśród badanych studentów

Celem przeprowadzonych badań własnych było rozpoznanie alternatywnych źródeł finansowania rozwoju przez potencjalnych przedsiębiorców. W tym celu zapytano studentów o znajomość wybranych pojęć z finansowaniem biznesu. Wyniki przedstawiono w tabeli 5. Najbardziej znane okazały się networking oraz finansowanie społecznościowe, a mniej znany – crowdfunding.

**Tabela 5. Znajomość wybranych pojęć związanych z finansowaniem działalności gospodarczej**

Pojęcia	Odpowiedzi w proc
Crowdfunding	15
Finansowanie społecznościowe	40
Networking	52

Źródło: badania własne.

Pojęcie „finansowanie społecznościowe” to polskie tłumaczenie angielskiego terminu „crowdfunding” (ang. *crowd* — tłum, *społeczność*, *funding* — finansowanie).

Pierwszy raz użyto tego terminu dopiero dziewięć lat po pierwszej internetowej zbiórce zorganizowanej przez fanów grupy rockowej Marillion w celu sfinansowania trasy koncertowej w Stanach Zjednoczonych, która odbyła się w 1997 r., a jej autorstwo przypisuje się M. Sullivanowi [Burckett 2011].

Finansowanie społecznościowe stanowi „rodzaj gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia w zamian za określone świadczenie zwrotne, który angażuje szerokie grono kapitałodawców, charakteryzuje się wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz niższą barierą wejścia i lepszymi warunkami transakcyjnymi niż ogólnodostępne na rynku” [Król 2013, s. 23]. Polskie Towarzystwo Crowdfundingu na swojej stronie internetowej umieściło następujące hasło promocyjne wyrażające ideę finansowania społecznościowego: „Promujemy ideę finansowania społecznościowego i kreujemy warunki do jej rozwoju w Polsce. Chcemy wolnego dostępu do pozyskiwania kapitału od internautów, na rzecz realizacji przedsięwzięć społecznych i biznesowych” [<http://stowarzyszenie.crowdfunding.pl>].

W badaniach przeprowadzonych na początku 2016 roku wyodrębniono 18 platform finansowania społecznościowego, z czego 12 to portale działające w modelu donacyjnym, dwie w modelu pożyczkowym, a cztery oferują *crowdfunding* udziałowy (model inwestycyjny), inwestycje w przedsiębiorstwie lub w projekt przedsiębiorstwa w zamian za udziały w spółce z o.o. lub akcje spółek akcyjnych [Kordela 2016].

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło znajomości przez studentów czterech wybranych portali internetowych umożliwiających sfinansowanie różnych przedsięwzięć biznesowych, w tym założenie własnej firmy dzięki wykorzystaniu finansowania społecznościowego. Wyniki przedstawiono w tabeli 6.

**Tabela 6. Znajomość wybranych portali związanych finansowaniem działalności gospodarczej**

Wybrane portale	Odpowiedzi w proc
kickstarter.com	20
indiegogo.com	14
polakpotrafi.pl	55
wspieram.to	28

Źródło: badania własne.

Na świecie jednym z najbardziej rozpoznawalnych portali finansowania społecznościowego jest Kickstarter.com. Finansowane są na nim projekty związane z takimi dziedzinami, jak: sztuka, taniec, design, moda, film, video, jedzenie, gry, muzyka,

fotografia, wydawnictwo, technologia i teatr [<https://www.kickstarter.com>]. Bardzo podobnym portalem, choć o mniejszym zasięgu jest Indiegogo.com, który rozpoczął działalność w 2007 roku [<http://www.indiegogo.com>]. Oba serwisy finansowania społecznościowego opierają się na podobnym modelu działania. Aby móc zebrać pieniądze, wnioskodawca musi zarejestrować się na stronie i uruchomić kampanię promocyjną swojego projektu. W modelu „wszystko albo nic”, dopóki pieniądze nie zostaną uzbierane, portale nie pobierają prowizji. Ponadto portale wspierają swoich użytkowników poprzez dostarczenie narzędzi pomocnych w promowaniu projektów dzięki sprzężeniu z mediami społecznościowymi.

Najbardziej rozpoznawany przez badanych polski portal polakpotrafi.pl jest pierwszą i największą tego typu platformą w Polsce, opartą na finansowaniu nieudziałowym w modelu „wszystko albo nic”. Portal ten opiera się na dwóch zasadach: z jednej strony crowdsourcing pozwala na pracę nad własnym, innowacyjnym produktem przy sięgnięciu po wiedzę i rady internautów. Crowdfunding pozwala natomiast na zdobycie potrzebnych funduszy, koniecznych do ewaluacji pomysłu i jego realizacji [<https://polakpotrafi.pl>].

W analizowanym temacie będą w bliższej i dalszej przyszłości realizowane dalsze, bardziej szczegółowe badania, mające na celu przybliżenie jakości wskazówek udzielanych w ramach crowdsourcingu oraz skali ich implementacji przez przedsiębiorców. Przedmiotem innego projektu będzie analiza projektów, które doczekały się wdrożenia do produkcji oraz uzyskanych obrotów sprzedaży.

## Zakończenie

Przedsiębiorstwa w fazie rozwoju, starające się o finansowanie zewnętrzne, często nie spełniają wymogów stawianych przez instytucje finansowe, dlatego też spotykają się z odmową skorzystania z kapitału obcego. Przedsiębiorcy działający w sektorze MMSP bez względu na formę, rodzaj i przedmiot prowadzonej działalności powinni zacząć intensywnie poszukiwać innowacyjnych źródeł jej finansowania.

Większość badanych studentek i studentów stwierdziło, że jednym z trzech najważniejszych czynników ograniczających zamiar założenia własnej firmy lub jej prowadzenia są trudności w dostępie do finansowania. Czynnikiem wspierającym postawy przedsiębiorcze młodych ludzi może stać się wykorzystanie na szerszą skalę nowego rozwiązania, jakim jest finansowanie społecznościowe. Szczególne znaczenie może ono uzyskać we wspieraniu przedsiębiorczości kobiet w kontekście ich skłonności do działań „wspólnotowych”. Można tu przywołać wieloletnie badania amerykańskie, według których kobiety mają największe szanse w sektorze ekonomii

społecznej i właśnie w nim osiągają największe wpływy [Fisher 2003]. Crowdfunding można traktować jako element rozwoju gospodarki dzielenia się (*sharing economy*). W tym systemie część wymiany między ludźmi nie jest dokonywana na warunkach rynkowych, a w drodze dzielenia się i bezpośredniego kontaktu (co jednak nie wyklucza działania dla zysku).

Z przedstawionych badań autorów artykułu wynika jednak, że mimo powszechnego dostępu do Internetu i częstego korzystania z wielu portali wiedza na temat finansowania społecznościowego wśród zarówno studentek, jak i studentów różnych kierunków studiów, nie jest zbyt duża. Warto zatem wspierać inicjatywy promujące innowacyjne formy finansowania zewnętrznego, umożliwiające szybki rozwój nowym przedsiębiorstwom, aby podnieść świadomość wśród obecnych i przyszłych przedsiębiorców.

## Bibliografia

Burkett E. (2011), *A crowdfunding exemption? Online investment crowdfunding and U.S. securities regulation*, "The Tennessee Journal of Business Law", vol. 1(12).

Fisher H. (2003), *Pierwsza płęć*, Wyd. JACEK SANTORSKI & CO, Warszawa.

Kordela D. (2016), *Crowdfunding w Polsce – koncepcja finansowania społecznościowego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 436, ss. 143–153.

Król K. (2013), *Crowdfunding. Od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*, Crowdfunding.pl, Warszawa.

Łuczka T. (2001), *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań.

Łuczka T. (2013), *Makro- i mikroekonomiczne determinanty struktury kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Poznań, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

Łuczka T., Rembiasz M. (2016), *Badanie postaw przedsiębiorczych studentów – wybrane aspekty teoretyczne i empiryczne*, „Horyzonty Wychowania”, 15 (34), ss. 27–47.

Łyszczak M. (2010), *Podstawy gospodarki finansowej spółki [w:] Rachunkowość finansowa i podatkowa*, red. T. Cebrowska, PWN, Warszawa.

Siemieniak P. (2014), *Metody wspierania przedsiębiorczości kobiet w Wielkopolsce*, praca doktorska, Politechnika Poznańska.

Siemieniak P., Łuczka T. (2016), *Przedsiębiorczość kobiet. Wybrane aspekty ekonomiczne i psychokulturowe*, Poznań, Wyd. Politechniki Poznańskiej.

Zbierowski P., Węclawska P., Tarnawa A., Zadura-Lichora P. (2012), *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2011*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB.

<http://stowarzyszenie.crowdfunding.pl>, dostęp: 3.marca 2017

<http://www.indiegogo.com>, dostęp: 17 lutego 2017

<https://polakpotrafi.pl>, dostęp: 15 kwietnia 2017

<https://www.kickstarter.com>, dostęp: 3 maja 2017

---

**Mateusz Codogni** | [mcodogni@zarz.agh.edu.pl](mailto:mcodogni@zarz.agh.edu.pl)

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

## Problemy wyceny przedsiębiorstw we wczesnych fazach rozwoju<sup>1</sup>

### Problems of Valuation of Companies in Early Development Stages

**Abstract:** A part of the process of financing the development of startup companies is their financial analysis and valuation. But the characteristics of startups make this analytical process especially difficult. These difficulties arise from short company history, which means no historical data is available to be analyzed. Innovative startups add another layer of difficulty, stemming from the fact that they often have no clearly defined, fully developed product, fully researched market, nor many similar companies that can serve as analytical benchmarks. Also the development process of startup is by nature not plan-guided, but mostly based on trial and error, business models are frequently pivoted and modified in order to find good product-market fit.

The aim of this article is the analysis of popular valuation methods in light of the abovementioned characteristics of startups. The method employed is the critical analysis of literature on valuation methods, seed and venture capital funds, and the characteristics of companies in early development stages, and the synthesis of these threads.

**Key words:** venture capital, seed capital, startup, valuation

---

<sup>1</sup> Badania sfinansowane przez Wydział Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie (projekt nr 1/11.200.272 „Zarządzanie przedsiębiorstwami w warunkach gospodarki globalnej” finansowany przez MNiSW).

## Wstęp

Tematyka start-upów cieszy się w ostatnich latach rosnącym zainteresowaniem zarówno ze strony opinii publicznej oraz przedsiębiorców, jak i badaczy. Również władze państwowe promują innowacyjność gospodarki, w tym rozwój start-upów, czego wyrazem są choćby programy takie jak „Start in Poland”, „Inteligentny Rozwój” czy „BRIDGE”. Finansowanie rozwoju start-upów wymaga pozyskiwania przez nie kapitałów, co oznacza konieczność ich analizy finansowej i wyceny. Jednak specyfika start-upów powoduje, iż proces wyceny jest szczególnie utrudniony. Te utrudnienia wiążą się z krótką historią działalności, charakterystyczną dla każdego nowo powstającego podmiotu gospodarczego oraz z cechującą start-upy innowacyjnością, która często oznacza brak zdefiniowanego produktu, nierozpoznany rynek, brak podobnych przedsiębiorstw jako punktów odniesienia oraz specyficzny proces rozwojowy charakteryzujący się dużą zmiennością planów.

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczny. Jego celem jest wskazanie metody wyceny start-upów najbardziej przydatnej dla funduszy *venture capital*. W tym celu dokonano analizy najpopularniejszych metod wyceny przedsiębiorstw pod kątem ich przydatności dla funduszy załazkowych i *venture capital* inwestujących w innowacyjne przedsiębiorstwa we wczesnych fazach rozwoju. Metodą użytą w artykule jest analiza piśmiennictwa z zakresu wyceny przedsiębiorstw, funduszy wysokiego ryzyka oraz specyfiki przedsiębiorstw we wczesnych fazach rozwoju oraz synteza tych wątków rozważań.

## Specyfika przedsiębiorstw we wczesnych fazach rozwoju i ich finansowania przez kapitał wysokiego ryzyka

Specyfikę start-upu konstituuje fakt, że nie jest on miniaturą dojrzałego przedsiębiorstwa. Różnica nie jest jedynie ilościowa, lecz głównie jakościowa – na poziomie celów i sposobów działania, zasobów, relacji z otoczeniem. Start-up to tymczasowa organizacja, która stara się odnaleźć rentowny model biznesu. W pierwszej fazie jego działalność opiera się na niezwyfikowanych założeniach i hipotezach dotyczących produktu i rynku [Blank, Dorf 2013, s. 19]. W początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwo nie dysponuje ani zdefiniowanym, ukończonym produktem ani zidentyfikowaną docelową grupą klientów. Proces rozwojowy jest w tym wypadku interaktywny – z jednej strony polega na dostosowywaniu cech produktu do wymagań klientów, a z drugiej strony na poszukiwaniu grupy klientów zainteresowanych produktem o cechach takich, jakie posiada ten, którym przedsiębiorstwo dysponuje. Stąd plany działania tworzone przez przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność, w szczególności zaś te, których produkty nie

są kontynuacyjne względem wcześniej istniejących na rynku, lecz przerywają dotychczasową trajektorię rozwoju danej technologii, nie mogą być biznesplanami w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, a więc planami implementacji pewnych przyjętych założeń. Podejście polegające na stworzeniu na samym początku działalności ścisłego biznesplanu zawierającego plan działania i prognozę wyników oznaczałoby z konieczności, że przedsiębiorca zakłada, iż doskonale wie, co robi, i jest w stanie przewidzieć przyszłość, nie dysponując żadnymi danymi historycznymi. Byłoby to podejście o wysoce prawdopodobnych skutkach negatywnych, skoro założenia planów są jedynie niezwerifikowanymi hipotezami. O ile zatem dojrzałe przedsiębiorstwa oferujące znanej, zdefiniowanej grupie klientów znane produkty mogą na podstawie danych historycznych tworzyć realistyczne plany działania i prognozy finansowe, o tyle plany działania start-upów powinny być planami uczenia się, zdobywania informacji [Christensen 2010, s. 231].

Proces zdobywania informacji, weryfikowania kolejnych hipotez dotyczących natury rynku i pożądanых cech produktu powoduje postępującą redukcję ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, a co za tym idzie – ryzyka inwestycyjnego. Z drugiej strony przechodzenie kolejnych etapów rozwojowych, zwiększanie skali działalności i rozwijanie zespołu powoduje postępujące zwiększanie zapotrzebowania na kapitał. Można więc dokonać klasyfikacji podmiotów inwestujących w rozwój młodych przedsiębiorstw na podstawie kombinacji ich tolerancji ryzyka i wielkości inwestowanych środków. Najczęściej w fazie przedzałżkowej, kiedy zarówno koncepcja produktu, jak i zasoby oraz model biznesowy są niekompletne, rozwój finansowany jest ze środków pomysłodawców. Kiedy potrzeby inwestycyjne projektu zaczynają przekraczać możliwości finansowe założyciela, często kolejnymi inwestorami są przyjaciele i rodzina (*friends and family round*, często określana również jako *friends, family and fools*). W miarę jak potrzeby rosną, a niepewność maleje, przedsięwzięcie staje się przedmiotem zainteresowania aniołów biznesu, a następnie wyspecjalizowanych funduszy załżkowych. Faza ta, zwana fazą zasiewu lub fazą załżkową, zmierza do zebrania pełnego zespołu, stworzenia kompletnego modelu biznesowego i opracowania produktu. W kolejnej fazie, po dalszej redukcji niepewności, a co za tym idzie również dalszym wzroście wartości, przedsiębiorstwem mogą zainteresować się fundusze *venture capital*. Pierwsza runda finansowania VC ma na celu dokończenie rozwoju produktu, rozbudowę zespołu zarządzającego, rozwój zespołu sprzedażowego w celu ustanowienia generatorów wartości, a wreszcie przyciągnięcie kolejnych inwestorów. Finansowanie drugiej rundy następuje na etapie, gdzie ryzyko technologiczne zostało już istotnie zredukowane, istnieje produkt, a środki są przeznaczane głównie na rozwój aktywów technologicznych i zasobów ludzkich oraz zwiększanie skali działalności.



Ewentualna runda trzecia ma na celu finansowanie dalszego rozwoju, tworzenia dalszych produktów, przejmowania innych spółek. Wreszcie pojawić się może runda *pre-IPO*, zmierzająca do sfinansowania procesu pierwszej publicznej emisji akcji. Fundusze *venture capital* najczęściej doprowadzają przedsiębiorstwo do fazy, kiedy może podjąć finansowanie emisjami akcji, i w tym miejscu wycofują się ze współpracy, realizując swoje zyski poprzez sprzedaż udziałów [Podedworna-Tarnowska 2015, ss. 14–15; Panfil 2006, ss. 391–393].

## Przegląd metod wyceny przedsiębiorstwa i ich ocena w kontekście inwestycji VC

Istnieje szereg metod wyceny przedsiębiorstwa. Można je podzielić na trzy zasadnicze grupy: majątkowe, porównawcze i dochodowe. Tradycyjne metody z grupy majątkowej bazują na ocenie wartości zgromadzonego przez przedsiębiorstwo majątku na podstawie jego wartości księgowej, likwidacyjnej bądź odtworzeniowej. Są całkowicie nakierowane na przeszłość, nie biorą pod uwagę planów rozwojowych, prognozowanych zmian otoczenia czy jakichkolwiek innych czynników niewystępujących w sprawozdaniach finansowych. Traktują elementy przedsiębiorstwa jak nieuporządkowany zbiór składników majątkowych, a nie jak uporządkowaną całość, w której pomiędzy elementami zachodzą relacje synergiczne. Metody porównawcze (mnożnikowe) zasadniczo opierają się na wycenach rynkowych innych, porównywalnych z analizowanym, przedsiębiorstw. Metoda polega na znalezieniu przedsiębiorstw już wycenionych przez rynek, na przykład będących w obrocie publicznym albo będących przedmiotem niedawnej sprzedaży, jak najbardziej podobnych do wycenianego, jeśli chodzi o branżę, wielkość i sytuację strategiczną. Te wyceny rynkowe stosowane są do analizowanego przedsiębiorstwa poprzez ustalenie właściwego mnożnika, a więc wartości przedsiębiorstwa na pewną jednostkę, na przykład na złotówkę zysku operacyjnego, złotówkę przepływów pieniężnych, złotówkę wartości księgowej majątku czy też na jednostkę charakterystyczną dla sektora, jak wartość na jednego użytkownika lub jednostkę produktu. Metody dochodowe opierają się na założeniu, że wartość przedsiębiorstwa jest funkcją strumieni przyszłych dochodów ekonomicznych. Prognozowane przyszłe pożytki ekonomiczne, a więc przepływy pieniężne, zyski lub dywidendy, sprowadzane są do wartości bieżącej za pomocą stopy dyskontowej odzwierciedlającej ryzyko. Stosowane są również metody mieszane, będące swego rodzaju połączeniem metod majątkowych i dochodowych. Opierają się na wartości majątku, ale korygują ją o spodziewane przyszłe obroty lub przychody. Używane bywają również metody

niekonwencjonalne, takie jak metoda opcji rzeczywistych [Panfil, Szablewski 2011, ss. 38–40; Melich 2005, ss. 139–158]. Metody opcyjne opierają się na uwzględnieniu specyfiki transakcji w wielowątkowym, skomplikowanym otoczeniu, a więc mających potencjał, aby przynosić różne wyniki ekonomiczne. Istotną ich cechą jest uwzględnienie w wycenie odłożenia decyzji inwestycyjnych na później, czyli uzależnienia ich od wydarzeń, które dopiero zajdą w przyszłości, od rozwoju wypadków, który w momencie wyceny jest jeszcze nieznany. Metoda opcji rzeczywistych jest stosunkowo nowa i rzadko używana, niejednoznaczna interpretacyjnie i złożona [Pindelski 2006, ss. 325–327].

Metoda dochodowa, a w szczególności metoda zdyskontowanych przepływów pieniężnych (DCF), jest obecnie najbardziej popularną metodą wyceny przedsiębiorstw. Jej niewątpliwą zaletą jest oparcie na wycenie potencjału danego przedsiębiorstwa do generowania w przyszłości środków pieniężnych. Metoda obarczona jest jednak szeregiem wad i ograniczeń. Po pierwsze, jest wysoce subiektywna. Przyszłe przychody są trudne do oszacowania, a czasem oszacowanie jest niemożliwe, a więc osoba przeprowadzająca wycenę przyjmuje szereg lepiej lub gorzej umotywowanych założeń, traktując je w obliczeniach jako rzeczywiste dane ilościowe. Podobne zastrzeżenia odnoszą się również do przyjmowanej w obliczeniach stopy dyskontowej [Panfil 2011, ss. 293–312]. Ograniczenia metody DCF w szczególny sposób uwidaczniają się przy okazji wyceny przedsięwzięć gospodarczych we wczesnych fazach rozwoju. Zwłaszcza w wypadku przedsięwzięć w fazie załóżkowej i *pre-seed* właściwie każda, a w szczególności długookresowa, prognoza przepływów, zysków czy dywidend ma nikłe oparcie w rzeczywistości. W fazie rozwojowej, w której przedsiębiorstwo eksploatuje otoczenie, starając się określić wielkość rynku i wypracować produkt dostosowany do jego oczekiwań, określanie liczbowych wartości przyszłych przychodów i kosztów nie powinno być traktowane w kategoriach ugruntowanej prognozy.

Metoda porównawcza zasadniczo opiera się na założeniu o zbiorowej mądrości uczestników rynku – podstawą wyceny jest duża liczba transakcji zaszłych na rynku i jest mało prawdopodobne, aby wszystkie te transakcje były obarczone systematycznymi błędami wyceny: nawet jeśli niektóre transakcje są niedoszacowane lub przeszacowane, to średnia wycena powinna być prawidłowa. Oba powyższe założenia niekoniecznie muszą być jednak prawdziwe, zwłaszcza w stosunku do transakcji inwestycyjnych VC – problematyczny jest dostęp do dużej ilości danych dotyczących transakcji tego typu, zwłaszcza na stosunkowo małych rynkach (jak rynek polski). Możliwe są sytuacje systematycznej nieprawidłowej wyceny, na przykład bańki inwestycyjne. Dodatkowe problemy wynikają z używania mnożników mających dostosowywać wycenę proporcjonalnie do różnicy wielkości między

przedsiębiorstwem wycenianym a tymi służącymi za punkty odniesienia. Bowiemy jeśli jako mnożnik przyjmiemy, na przykład, liczbę użytkowników, to co do zasady przedsiębiorstwo prowadzące stronę www z tysiącem zarejestrowanych użytkowników powinno być sto razy tańsze niż przedsiębiorstwo prowadzące stronę mającą sto tysięcy zarejestrowanych użytkowników. Stosowanie mnożnika ujawnia przyjęte milczące założenie o homogeniczności użytkowników: o stałym koszcie pozyskania kolejnego użytkownika i stałym średnim przychodzie na użytkownika (tzn. ewentualnie fluktuującym, ale zasadniczo niebędącym funkcją liniową liczby użytkowników). To założenie może być szczególnie nieprawdziwe dla przedsiębiorstw w fazie załóżkowej. Znany marketingowy model wprowadzania produktu na rynek, opracowany przez E. Rogersa, podkreśla, że kolejne grupy klientów (pionierzy, zwolennicy nowości, wczesna większość, późna większość, użytkownicy opieszali) stanowią zróżnicowane psychologicznie i ekonomicznie odrębne kategorie [Kotler, Keller 2012, ss. 634–635]. Pionierzy, zwolennicy nowinek, gadżeciarze stanowią kategorię klientów z zasady zainteresowaną każdą nowością, a zatem fakt zakupu przez nich produktu wprowadzonego na rynek przez analizowane przedsiębiorstwo jest raczej pochodną cech charakteru tej grupy niż pochodną cech oferowanego wyrobu. Stąd wstępny poziom sukcesu, na przykład powodzenie akcji crowdfundingowej danego wyrobu na Kickstarterze, nie powinien być uznawany za dobry predyktor pozyskiwania klientów w przyszłości. A więc liczba klientów, a także kolejne mnożniki wynikające z liczby klientów, niekoniecznie są miarodajne, jeśli charakterystyki klientów są zmienne w funkcji liczby klientów. Powyższy przykład, porównujący przedsiębiorstwo w fazie załóżkowej do przedsiębiorstwa o wiele bardziej rozwiniętego, narusza w oczywisty sposób zasadę konstruowania mnożników opierającą się na przedsiębiorstwach jak najbardziej podobnych do wycenianego. Wynika to z faktu, że dopiero w wypadku przedsiębiorstwa bardziej rozwiniętego istnieją rzeczywiste dane umożliwiające wycenę. Możliwe jest oczywiście także porównanie z wyceną innych przedsiębiorstw w równie wczesnej fazie rozwoju, jednak oznacza to świadome opieranie się na wycenach dokonanych bez rzeczywistych podstaw i niebezpieczne zbliżanie działalności funduszy VC do działalności spekulacyjnej. Łatwo można sobie wyobrazić skutki takiego podejścia podobne do bańki dot-comowej z drugiej połowy lat 90. XX wieku.

Metody majątkowe są w najmniejszym stopniu odpowiednie dla wyceny przedsiębiorstw, których działalność oparta jest głównie na zasobach niematerialnych [Kuczowicz 2012, s. 62], a współczesne start-upy bardzo często spełniają to założenie. W szczególności dotyczy to podmiotów będących w sferze zainteresowania funduszy *venture capital*, a więc innowacyjnych, działających w branżach wysokich technologii,

związanych z komercjalizacją wyników badań. Wycena zasobów niematerialnych metodami kosztowymi w małym stopniu odnosi się do ich rzeczywistej zdolności generowania pożytków ekonomicznych, a użycie metod rynkowych i dochodowych jest problematyczne z powodów opisanych wcześniej.

A zatem każda z najpopularniejszych metod wyceny przedsiębiorstw obarczona jest problemami ujawniającymi się ze szczególną siłą przy okazji stosowania ich do wyceny start-upów. Stąd inwestorzy wysokiego ryzyka stają przed problemem bardzo wysoce niepewnej wyceny.

## Wybrane sposoby radzenia sobie z niepewnością wyceny

Jednym ze sposobów unikania ewentualnych negatywnych skutków zawyżonej wyceny przedsiębiorstwa w fazie załączkowej jest odpowiednia konstrukcja umowy inwestycyjnej. Szczególnym przypadkiem struktury umowy biorącej pod uwagę braki informacyjne jest finansowanie transzowane. W tak skonstruowanej umowie suma inwestowanych środków jest dzielona na transze odpowiadające potrzebom finansowym przedsięwzięcia na danym etapie rozwoju, które są wypłacane po osiągnięciu przez przedsiębiorstwo założonych celów rozwojowych w zamian za przekazanie inwestorowi kolejnych, ustalonych pakietów udziałów. Owe cele (kamienie milowe) są definiowane w zależności od specyfiki finansowanego przedsięwzięcia. Mogą obejmować na przykład: osiągnięcie określonej liczby użytkowników, dokonanie pierwszej wysyłki produktu, osiągnięcie pierwszych wpływów pieniężnych. Takie podejście jest w pewnym sensie próbą skumulowania kilku rund inwestycyjnych w jednej umowie. W ten sposób inwestor zyskuje możliwość przekazywania środków w miarę uzyskiwania wiedzy i coraz większej pewności dotyczącej produktu oraz modelu biznesowego wspieranego przedsięwzięcia gospodarczego. Z kolei przedsiębiorca zyskuje pewność co do uzyskiwania finansowania w przyszłości, jego warunków, w szczególności tego, jakie kwoty uzyska w zamian za jakie pakiety udziałów.

W pewnym sensie finansowanie większości przedsięwzięć typu start-up polega, w założeniu, na pozyskiwaniu środków opartym na kamieniach milowych. Jak wspomniano, przedsiębiorca na etapie załączkowym próbuje pozyskać środki typu *seed capital* lub *business angel*, przeznaczone na dopracowanie produktu, modelu biznesowego, wprowadzenie wyrobu na rynek. Osiągnąwszy te cele, w późniejszych fazach, wraz ze wzrostem zapotrzebowania na kapitał i jednocześnie wraz ze spadkiem ryzyka inwestycyjnego, pozyskuje finansowanie *venture capital* w rundzie A i ewentualnie dalszych (B, C), które służy sfinansowaniu

ekspansji przedsiębiorstwa. Wreszcie przedsiębiorstwo stara się pozyskać środki na sfinansowanie oferty publicznej (*pre-IPO*). Jednak w założeniu w każdej kolejnej rundzie finansowania pozyskiwany kapitał powinien być coraz tańszy (czyli, patrząc z innego punktu widzenia, udziały w przedsiębiorstwie powinny być coraz droższe), co wynika z faktu, że jest obciążony coraz mniejszym ryzykiem. W finansowaniu transzowanym inwestor dzieli swoją rundę na kilka mikrorund, dla których warunki finansowe ustala z góry, a więc dla przedsiębiorstwa koszt kapitału niekoniecznie maleje z czasem. Może to budzić opór przedsiębiorcy.

Kolejnym kłopotem potencjalnie związanym z finansowaniem transzowanym jest fakt, że umowa definiująca kamienie milowe nie bierze pod uwagę specyfiki start-upu jako przedsiębiorstwa uczącego się. O ile dla przedsięwzięcia gospodarczego z niewielkim komponentem innowacyjnym (jak na przykład zwiększenie zdolności produkcyjnej w już istniejącym przedsiębiorstwie) proces wytyczony i zdefiniowany ścisłym biznesplanem jest często właściwym sposobem prowadzenia projektu, o tyle w przedsięwzięciu wysoce innowacyjnym ustalenie sekwencji celów i osiąganie ich w kolejności oznacza przyjęcie założenia, że przedsięwzięcie nie polega na zdobywaniu wiedzy i modyfikowaniu planu. Z góry wiadomo, co i w jaki sposób należy zrobić. W związku z tym przedsiębiorca może stawać przed dylematem: czy należy podjąć działanie, które jest, według jego obecnej wiedzy, najlepsze dla rozwoju przedsiębiorstwa, czy też to, które zapewni jak najszybsze osiągnięcie następnego kamienia milowego przewidzianego w umowie inwestycyjnej, i w związku z tym otrzymanie kolejnej transzy środków. Pouczającym przykładem w kwestii biznesplanów innowacyjnych przedsięwzięć jest Iridium Satellite PLC – konsorcjum założone przez gigantów telekomunikacji i technologii kosmicznych, takich jak Motorola, Raytheon, Lockheed Martin, Siemens, Kuniczew, Sprint, China Great Wall Industry Corporation i wielu innych – mające na celu stworzenie innowacyjnego systemu telekomunikacyjnego opartego na sieci satelitów krążących po niskiej orbicie okołoziemskiej. Trwający siedem lat i kosztujący sześć miliardów dolarów projekt był sukcesem z punktu widzenia osiągania założonych celów technicznych w zakresie badań i rozwoju oraz działalności operacyjnej. Jednocześnie był spektakularną porażką biznesową – w dużej mierze właśnie z powodu tak skutecznego wykonywania założonego biznesplanu. Trzymanie się planu (oraz prawdopodobnie inne czynniki, jak choćby efekt kosztów utopionych) spowodowało ignorowanie zmian w otoczeniu, które powinny były skutkować przerwaniem projektu lub przynajmniej jego modyfikacją. Skutkiem tego po dziewięciu miesiącach od uruchomienia systemu Iridium Satellite PLC zostało sprzedane za kwotę stanowiącą niecałe pół procenta kosztów realizacji projektu [Codogni i in. 2014, ss. 31–39].

Kolejnym sposobem unikania konsekwencji błędów w wycenie jest rozpraszanie ryzyka poprzez tworzenie szerokiego i zróżnicowanego portfela inwestycyjnego. W kontekście *venture capital* mówi się często o zasadzie 2-6-2 (choć jest to raczej wiedza obiegowa). Zasada ta sugeruje, że spośród inwestycji dokonywanych przez fundusze *venture capital* 20% kończy się porażką i spisaniem inwestycji na straty, wyniki 60% inwestycji pozwalają na odzyskanie zainwestowanych kapitałów i być może na umiarkowane, jednocyfrowe stopy zwrotu, natomiast 20% okazuje się rzeczywiście modelowymi inwestycjami wysokiego ryzyka, zakończonymi sprzedażą udziałów z dużym zyskiem, pokrywającym z nawiązką straty poniesione na inwestycjach nietrafionych [Klonowski 2010, s. 5]. Naturalnym ograniczeniem w tworzeniu szerokiego portfela inwestycyjnego jest wielkość posiadanych przez fundusz środków pieniężnych. Jednak często wybieraną, zarówno przez podmioty amerykańskie, jak i europejskie, opcją pozwalającą obchodzić to ograniczenie są koinwestycje, a więc wspólne inwestycje kilku funduszy VC w dane przedsięwzięcie gospodarcze. Oprócz rozłożenia ryzyka mogą również być pomocne w lepszej i głębszej analizie przedsięwzięcia oraz we wniesieniu szerszej i bardziej kompleksowej wiedzy w proces rozwoju tego przedsięwzięcia [Manigart 2004, s. 17].

## Wnioski i przyszłe kierunki badań

Powyższy przegląd metod wyceny przedsiębiorstw wskazuje na znaczną trudność ich stosowania dla wyceny młodych przedsiębiorstw, a w szczególności start-upów. Jak podaje M. Panfil, wśród polskich funduszy *venture capital* największą popularnością cieszą się wyceny metodą mnożnikową i metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych [Panfil 2006, s. 410]. Jednak, biorąc pod uwagę częstość inwestycji tranżowanych, proces inwestycyjny VC jest w dużej mierze procesem opcyjnym, w tym sensie, że kolejne środki pieniężne są przekazywane (lub nie są przekazywane) na podstawie przyszłego rozwoju sytuacji, zajścia (lub niezajścia) wskazanych przesłanek. Zatem obiecującą metodą wyceny wydaje się metoda hybrydowa oparta z jednej strony na DCF lub metodzie rynkowej (a więc na opisywanym przy okazji metod mnożnikowych użyciu transakcji kupna podobnych przedsiębiorstw jako wyceny bazowej), a z drugiej strony na metodzie opcyjnej, biorącej pod uwagę fakt, że kolejne tranże finansowania nie są bezwarunkowym przyrzeczeniem inwestora, lecz raczej są uwarunkowane. Opisanie procesu dochodzenia przedsiębiorstwa do fazy dojrzałości (w której to fazie można wycenić przedsiębiorstwo na przykład za pomocą metod rynkowych) jako sekwencji celów (kamieni milowych) z przypisanymi prawdopodobieństwami dałoby możliwość skalkulowania na podstawie tej stosunkowo

pewnej wyceny obecnej wartości przedsiębiorstwa. Prawdopodobieństwa osiągnięcia poszczególnych kamieni milowych są możliwe do wyznaczenia, nie są bowiem oparte na historii analizowanego przedsięwzięcia gospodarczego tylko na historii działalności danego funduszu *venture capital*, która jest dłuższa, więc dostarcza niezbędnych danych. Zatem takie właśnie metody hybrydowe należy uznać z obiecujący kierunek dalszych badań.

## Bibliografia

Blank S., Dorf B. (2013), *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice.

Christensen C. (2010), *Przełomowe innowacje. Możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.

Codogni M., Duda J., Kusa R., Teczek M., Wąchoł J. (2014), *Proces zarządzania w praktyce*, Wydawnictwa AGH, Kraków.

Klonowski D. (2010), *The Venture Capital Investment Process*, Palgrave Macmillan, New York.

Kuczowicz J. (2012), *Wycena małego przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa.

Kotler P., Keller K.L. (2012), *Marketing*, Rebis, Poznań.

Manigart S., Lockett A., Meuleman M., Landstrom H., Bruining H., Desbrieres P., Hommel U. (2004), *Why Do Venture Capital Companies Syndicate?*, „Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration”, Ghent University, Belgium; podano za: D. Podędworna-Tarnowska, (2015), *Private Equity/Venture Capital*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Melich M. (2005), *Wycena wartości firmy* [w:] A. Szablewski, R. Tuzimek (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa.

Panfil M. (2006), *Wycena spółki przez fundusze wysokiego ryzyka* [w:] M. Panfil, A. Szablewski, (red.), *Metody wyceny spółki – perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa.

Panfil M. (2011), *Wycena przedsiębiorstwa metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych (DCF)* [w:] M. Panfil, R. Szablewski, *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa.

Panfil M., Szablewski A. (2011), *Historia, standardy i techniki wyceny przedsiębiorstwa* [w:] M. Panfil, R. Szablewski, *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa.

Pindelski M. (2006), *Metoda opcji rzeczywistych* [w:] M. A. Panfil, Szablewski (red.), *Metody wyceny spółki – perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa.

Podedworna-Tarnowska D. (2015), *Private Equity/Venture Capital*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.





---

**Aleksandra Gąsior** | [aleksandra.gasior@usz.edu.pl](mailto:aleksandra.gasior@usz.edu.pl)

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Ekonomii,  
Katedra Mikroekonomii

**Tomasz Bernat** | [tomasz.bernat@usz.edu.pl](mailto:tomasz.bernat@usz.edu.pl)

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Ekonomii,  
Katedra Mikroekonomii

## **Wykorzystanie technologii informacyjnych w rozwoju przedsiębiorczości osób starszych. Case study – przedsiębiorczość kobiet**

### **Using Information Technology in the Development of Entrepreneurship of the Elderly. Case study – Entrepreneurship of Women**

**Abstract:** In Poland, since the transformation, there has been an increase in the number of women entrepreneurs starting their own businesses. In addition to the change in the system, it seems that the information society era is as strong in this undertaking as it is in this endeavor. Against this background, the purpose of this paper is an analysis of women entrepreneurship in the commerce activity due to process of the creating and undertaking the business. The main research questions are: how women find their own professional way in the era of information technology development? How women were treated in comparison to men in past and today? Are the opportunities created by the information age supported women's entrepreneurship? For the above questions, the authors will try to answer using literature data, historical information, using comparative analysis and presenting a case study of female entrepreneurship - on the example of commercial activity - the creation and running of a new venture.

**Key words:** entrepreneurship, information society, technology, women entrepreneurship, case study

## Wstęp

W Polsce od momentu transformacji widoczny jest przyrost liczby kobiet przedsiębiorczych, zakładających własne przedsiębiorstwa. Oprócz zmiany ustroju, wydaje się, że era społeczeństwa informacyjnego również w dużym stopniu im w tym przedsięwzięciu pomaga. Tym bardziej, że w przeciwieństwie do poprzednich epok (agrarnej i przemysłowej), idea społeczeństwa informacyjnego to nie konsekwencja zdarzeń historycznych i gospodarczych, a strategia, która została szczegółowo prze-myślana przez człowieka na jego potrzeby i sukcesywnie z rozmysłem realizowana. Do tej pory człowiek wykorzystywał dobra natury i epokowe wynalazki na potrzeby poprawy bytu. Jednakże sens społeczeństwa informacyjnego został wypracowany w wyniku okoliczności, jakie zaistniały po II Wojnie Światowej w Japonii. Sytuacja gospodarcza tego kraju nie pozwalała w owym czasie na konkurowanie z krajami wysoko rozwiniętymi przemysłowo. Japońscy naukowcy byli zgodni, że należy zaistnieć w świecie gospodarki na polu innym niż przemysłowe. Uważali, że należy nastawić się na nowoczesne technologie, których siłą była mikroelektronika i przetwarzanie informacji. Jednym z pierwszych autorów tej idei był japoński dziennikarz T. Umesao [1963, ss. 4–5], który w 1963 roku w swoim artykule zapoczątkował dyskusję na temat ewolucyjnej teorii społeczeństwa opartego na przetwarzaniu informacji [Kenichi 1982, s. 174, Hayashi, 1974, s. 20 i nast., Wattenberg 1997, s. 221].

Celem niniejszego opracowania jest przeprowadzenie analizy prezentującej przedsiębiorczość kobiet w działalności handlowej w procesie powstania i prowadzenia przedsiębiorstwa. Podstawową metodą badawczą jest case study na przykładzie działalności handlowej – kiosku. Analiza owego przypadku pozwoli odpowiedzieć na następujące pytania badawcze: jak w erze rozwoju technologii informatycznych odnajdywały się kobiety, dla których czas powojenny to intensywny okres wejścia na rynek pracy? Czy kobiety ówczesnie traktowano na równi z mężczyznami, a jak jest obecnie? Czy możliwości, jakie stwarza era informacyjna sprzyjają przedsiębiorczości kobiet? Dodatkowo autorzy postarają się odpowiedzieć na powyższe pytania, wykorzystując dane literaturowe oraz informacje historyczne.

## Kobiety w społeczeństwie informacyjnym – od teorii do praktyki

Realizacja postawionego powyżej celu wymaga w pierwszej kolejności przybliżenia pojęcia społeczeństwa informacyjnego, a dopiero później praktycznego jego zastosowania w przypadku kobiet.

Wraz z wypełnianiem założeń przez Japonię, a także rozwojem technologicznym na świecie, zarówno praktycy, jak i teoretycy, podjęli się definiowania, czym jest społeczeństwo informacyjne. Brak jednak jednoznacznej jego definicji. Wynikać to może między innymi z faktu, że z biegiem lat zmiany zachodzące w wyniku realizowanego planu Masudy wyznaczały cechy społeczeństwa informacyjnego (tabela 1).

**Tabela 1. Plan Y. Masudy – Społeczeństwo informacyjne i aspekty jego zmian**

		Okres I		Okres II		Okres III		Okres IV	
<b>Aspekty zmian</b>	<b>Cel</b>	1945–1950 komputeryzacja wielkiej nauki	Obrona, rozwój badania kosmosu	1950–do 1970 komputeryzacja zarządzania	PKB	1970–1990 komputeryzacja informacji społecznej	Dobrobyt, opieka społeczna	1990–... komputeryzacja działań jednostkowych	Zadowolenie
	<b>Skala wartościowania</b>		Prestiż narodowy		Wzrost gospodarczy		Dobrobyt społeczny		Rozwój osobowości
	<b>Podmiot</b>		Kraj		Przedsiębiorstwo		Ludność		Osoba prywatna
	<b>Przedmiot</b>		Przyroda		Organizacja		Społeczeństwo		Jednostka ludzka
	<b>Nauka podstawowa</b>		Nauki przyrodnicze		Nauki o zarządzaniu		Nauki społeczne		Nauki o zachowaniu jednostki
	<b>Wzorzec informacyjny</b>		Osiągnięcie celu		Wydajność		Rozwiązywanie problemów		Twórczość intelektualna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gawrycki 2010, s. 575 oraz Zacher 2010, s. 160.

Zarówno plan Masudy, jak również poszerzające się grono osób zainteresowanych aspektami społeczeństwa informacyjnego w innych naukach oprócz informatyki, przyczyniły się do powstawania coraz to innych terminów określających społeczeństwo informacyjne. Warto zauważyć, że definiowania podjęło się wielu badaczy. D. Bell [1976, s. 46] czy P.F. Drucker [1994, s. 1] podjęli trud dookreślenia koncepcji społeczeństwa informacyjnego, ale za takimi pojęciami jak np.: społeczeństwo technetroniczne stoi Z. Brzeziński [1970, s. 15], a społeczeństwo sieciowe zdefiniował M. Castells [1996, s. 14 i nast.], drugi przełom przemysłowy lub post-Fordyzm to określenia prezentowane przez M. Piore i Ch. Sabel [1984, s. 437], społeczeństwo telematyczne scharakteryzowali S. Nora i A. Minc [1978, s. 24] czy „wiek genów” opisany przez E. Sylvester’a i L. Klotz’a [1983, s. 35 i nast.]. Najważniejsze w tym wszystkim okazuje się to, że w większości definicji kładzie się duży nacisk na znaczenie informacji: „Społeczeństwo charakteryzujące się przygotowaniem i zdolnością do użytkowania systemów informatycznych, skomputeryzowane i wykorzystujące usługi telekomunikacji do przesyłania i zdalnego przetwarzania informacji” [Raport Pierwszego Kongresu Informatyki Polskiej 1994, s. 1]. Definicja ta jest traktowana jako najistotniejsza w literaturze przedmiotu [Nowak 2008, s. 25].

Z wielu opracowań, sytuujących społeczeństwo informacyjne na różnych płaszczyznach, odczuwa się dość istotnie brak zainteresowania kobietami w społeczeństwie informacyjnym. Rozwój społeczeństwa informacyjnego, który przypada na lata powojenne do dzisiaj, to również rozwój kobiecego rynku pracy.

Podczas II Wojny Światowej działania wojenne zdziesiątkowały płęć męską. Tym samym to kobiety podjęły wyzwanie utrzymania rodziny i przejęły dotychczasowe obowiązki mężczyzn. Zaktywizowały się na rynku pracy, jednocześnie wykonując dotychczasowe prace domowe. Wydaje się, że ze względu na stawianie samodzielnych pierwszych kroków przez kobiety na drapieżnym i niezbyt przyjaznym rynku pracy, początkowo nie były one doceniane, a wręcz dyskryminowane. Mimo przeciwności zwiększyło się ich zatrudnienie na rynku pracy, co jednocześnie doprowadziło do zmian w strukturze zawodowej i ich kwalifikacjach [Graniewska 1985, s. 9]. Pomimo różnic, jakie występowały i występują w podejściu do pracy, cech osobowościowych, charakteru, przez lata nie zajmowano się różnicami między kobietami a mężczyznami w tym kontekście [Sienkiewicz, Dębska 2004, s. 262].

Dopiero w latach siedemdziesiątych zwrócono uwagę na aspekt kobiet i technologii. Ówczesny ruch feministyczny (zwany drugą falą feminizmu) zajmował się nierównościami w obrębie płci i uciskiem kobiet. W tym czasie narodziło się kilka nurtów badawczych, które były przez kolejne lata rozwijane: feministyczna krytyka nauki i technologii; społeczne relacje technologii i płci w obszarze produkcji i pracy; społeczna kontrola nad technologiami reprodukcyjnymi w kontekście gender; technologie domowe; krytyka technologii jako obszaru kultury patriarchalnej i maskulinistycznej [Świąćkowska 2010, s. 14]. Wspomniane główne nurty badawcze zostały zaprezentowane przez J. Wajcman [1991, s. 46 i nast.].

Kobiety nie były doceniane i początkowo tylko nieliczne domagały się jednakowego traktowania i prawidłowego podejścia do reprezentowanych przez nie kompetencji. Po upływie dziesiątków lat kobiety wywalczyły sobie pełne prawa obywatelskie zarówno w świecie, jak i w Polsce. Obecnie „pracodawcy coraz częściej zatrudniają kobiety ze względu na ich osobowość, otwarty umysł, a także niedziałanie pod wpływem emocji” [Trafiećk 2006, 152]. Zmiana w podejściu do kobiet oraz prawa, jakie kobiety wywalczyły, przyczyniły się do bardziej odważnego korzystania przez nie z dobrodziejstw, jakie niesie ze sobą epoka informacyjna. Należy w tym miejscu podkreślić fakt, że choć w obecnych czasach coraz częściej można zauważyć związki, w których panują partnerskie

stosunki w prowadzeniu domu oraz wychowywaniu dzieci, to częściej kobiety zabiegają o nowoczesne rozwiązania technologiczne w domu niż mężczyźni. Epoka informacyjna doprowadziła do wielu udogodnień w prowadzeniu gospodarstw domowych, które pozwalają kobietom kierującym własnymi przedsiębiorstwami pogodzić obowiązki domowe z zawodowymi. Dla kobiet przedsiębiorczych, prowadzących przedsiębiorstwo, technologia to niejednokrotnie sposób na poprawę, uproszczenie, przyspieszenie czy też wpływ na poprawę jakości życia prywatnego i zawodowego.

## Czym jest przedsiębiorczość?

Ze względu na fakt, że przedsiębiorczość [Brzozowska 2016, 459 i nast.] rozpatrywana jest w takich dyscyplinach naukowych, jak ekonomia, zarządzanie, psychologia, antropologia czy socjologia, to definicji i zawartych w nich cennych spostrzeżeń jest tyle, ilu badaczy, którzy zajmują się przedsiębiorczością. Zdaniem B. Glinki i S. Gudkovy [2011, ss. 18–19], do najczęściej cytowanych autorów definiujących przedsiębiorczość należą:

- 1) J.A. Timmons [1999, s. 329], który przedstawia przedsiębiorczość jako: „pogoń za okazjami bez uwzględnienia ograniczeń stwarzanych przez zasoby obecnie kontrolowane”;
- 2) S. Shane i S. Venkataraman [2000, s. 217], którzy określają przedsiębiorczość jako: „działania obejmujące identyfikację, ocenę oraz eksploatację szans na wprowadzenie nowych produktów i usług, sposobów organizowania, rynków, procesów oraz surowców poprzez organizację wysiłków w sposób, jaki do tej pory nie występował”.

Niezależnie od toczącej się polemiki definicyjnej, w ujęciu przedmiotowym przedsiębiorczość należy rozumieć jako aktywną działalność w sferze gospodarczej polegającą np. na prowadzeniu własnego przedsiębiorstwa. W ujęciu podmiotowym przedsiębiorczość należy rozpatrywać od strony cech osobowości jednostki – człowieka, to jest zdolności do kreowania i zaspakajania zarówno swoich, jak i cudzych potrzeb. W tym ujęciu cudzych oznacza zarówno współpracowników, jak i odbiorców tworzonych dóbr zarówno produktów jak i usług [Jegorow 2010, s. 16]. Przedsiębiorczość to: talent; cecha działania; zdolność do kreowania i zaspakajania swoich i cudzych potrzeb [Gregorczyk i in. 2002, s. 5]; zdolność i umiejętność zorganizowania czynników wytwórczych i zarządzania nimi [Pietraszewski 2002, s. 11]; postawa [Barańska 2002, s. 33]; proces; umiejętności dostrzeżenia i wykorzystania nowych możliwości

produkcyjnych, usługowych, organizacyjnych; jest ideą [Pietraszewski 2002, s. 11]; zachowanie człowieka lub organizacji [Musiałkowski 2002, s. 14].

W literaturze można spotkać się z wyróżnieniem trzech podejść do przedsiębiorczości ujętych jako szkoły:

1. Szkoła innowacyjna – Joseph A. Shumpeter [1995, ss. 161–163].
2. Szkoła ponoszenia ryzyka – Frank H. Knight [1921, s. 24 i nast.].
3. Szkoła procesów rynkowych – Israel M. Kirzner [1984, s. 26].

Poza wspomnianymi definicjami czy ujęciami wyróżnia się również rodzaje przedsiębiorczości. Fakt podjęcia tematyki badawczej w tym obszarze powoduje różnorodność w osiąganiu jego celu. Przyczynia się to do charakterystyki przedsiębiorczości na wielu płaszczyznach, między innymi można wymienić przedsiębiorczość: garażową, intelektualną, pasjonatów, społeczną, rodzinną, międzynarodową, korporacyjną, społeczności lokalnych, mniejszości narodowych i emigrantów, internetową czy kobiet [Glinka i Gutkova, 2011, s. 19 i nast.], akademicką, technologiczną oraz zewnętrzną i wewnętrzną [Korpysa, 2016, s. 38].

Z wymienionych rodzajów przedsiębiorczości w niniejszej pracy uwaga zostanie skupiona na przedsiębiorczości kobiet (w tym przypadku Pani zakładającej przedsiębiorstwo, po okresie długiej przerwy od pracy zawodowej, związanej z wychowaniem dzieci).

## **Case study – kiosk jako działalność przedsiębiorcza kobiety<sup>1</sup>**

Podstawą niniejszego badania jest analiza zachowań przedsiębiorczych na przykładzie kobiety, która po okresie braku aktywności zawodowej podjęła decyzję o wejściu na ścieżkę przedsiębiorczą. Badanie przeprowadzono w postaci zogniskowanego pogłębionego wywiadu indywidualnego. Jego celem było zebranie informacji o barierach i motywach zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej przez osobę w wieku przedemerytalnym oraz wykorzystania i przydatności narzędzi informacyjnych w firmie. Wywiad przeprowadzono wiosną roku 2017 na Podkarpaciu.

<sup>1</sup> Z racji uzyskanych szczegółowych informacji na temat sytuacji prywatnej i zawodowej, bohaterka wywiadu zastrzegła sobie anonimowość oraz niewymienianie nazwy firmy i miejsca jej działalności. Tym samym charakterystyka pewnych okoliczności zostanie przeprowadzona z pominięciem nazwy firm oraz miasta, w którym ankietowana funkcjonuje.

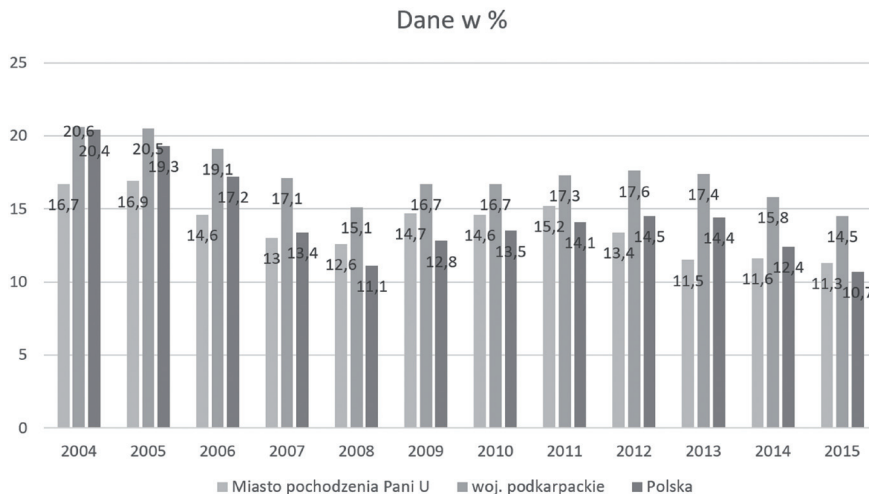
Z przeprowadzonego wywiadu z przedsiębiorczą kobietą, która została nazwana Panią U, pozyskano informacje o warunkach, z jakimi musiała się ona zmierzyć oraz o jej motywach zarówno wewnętrznych [Lisowska 2008, s. 23], jak i zewnętrznych [Borowska 2013, ss. 154–155].

W roku 2003 Pani U miała pięćdziesiąt pięć lat i brak perspektyw na powrót do zawodu, którego wykonywania zaprzestała na poczet wychowywania dzieci i prowadzenia domu. Po okresie wychowywania małych dzieci, sytuacja rodzinna się zmieniła: starsze dzieci poukładały sobie życie poza domem rodzinnym, na wychowaniu został jedynie najmłodszy syn. Pani U jako osoba aktywna, którą rozpierała energia, a w dodatku bardzo gospodarna, postanowiła rozpocząć aktywność na polu zawodowym. Niestety wyuczony zawód stawiał przed nią zbyt wiele trudności do pokonania. W poprzedniej pracy zawodowej pracowała jako dyplomowana pielęgniarka. Po okresie przerwy, 20 lat wyłączenia się z zawodu, utraciła wszelkie prawa do jego wykonywania. W zaistniałej sytuacji nie widziała możliwości ponownego aplikowania o odpowiednie uprawnienia. Pani U musiała zacząć swoje życie zawodowe od początku. Pani U pochodzi z niewielkiej aglomeracji miejskiej, więc automatycznie liczba możliwości zawodowych, w których mogłaby się realizować, była ograniczona w porównaniu do aglomeracji wielkomiejskich. O podjęciu przez Panią U decyzji o założeniu własnego przedsiębiorstwa zadecydowały czynniki dopingujące do działania, czyli: chęć wykorzystania sprzyjających okoliczności, duży popyt na produkty/usługi oraz dążenie do samodzielności w decydowaniu o własnym losie. Powyższe aspekty motywujące Panią U są również zgodne z uzyskanymi wynikami badań przeprowadzonych wśród kobiet w 2011 r. przez PARP [Przedsiębiorczość kobiet w Polsce 2011, s. 12].

Warto dodać, że w województwie, z którego pochodzi Pani U, szacunkowa stopa bezrobocia od roku 2004 do roku 2015 była wyższa od krajowej (wykres 1). Natomiast szacunkowa stopa bezrobocia miejscowości, z której pochodzi Pani U, do roku 2007 oraz w latach 2012–2014 była niższa niż w województwie i Polsce, zaś w latach 2008–2011 i 2015 niższa niż w województwie i jednocześnie wyższa niż w Polsce. Opisana sytuacja była odczuwalna w społeczności miasta Pani U, które dość optymistycznie podchodziło do poszukiwania pracy. Należy zauważyć, że ów region w dużej mierze nasycony jest rodzinami, które wsparcie finansowe czerpie z zarobków zagranicznych.



**Wykres 1. Szacunkowa stopa bezrobocia rejestrowanego wśród kobiet w latach 2004–2015 w Polsce, w woj. podkarpackim i mieście pochodzenia Pani U**



Źródło: GUS Bank danych lokalnych [online] <https://bdl.stat.gov.pl> oraz <http://www.polskawliczbach.pl>.

Pani U w pierwszej kolejności postanowiła skorzystać z usług Powiatowego Urzędu Pracy, którego została beneficjentką. Niemniej w tym czasie, nie było wystarczającej liczby ofert pracy w pełni zaspokajających jej potrzeby. Jednocześnie na własną rękę podjęła poszukiwania możliwości zatrudnienia na rynku pracy w mieście, z którego pochodziła, nie wyłączając samozatrudnienia.

Po kilku miesiącach poszukiwań pojawiła się okazja przejścia siedmiu kiosków. W tym samym czasie w Urzędzie Pracy wprowadzono program pomocowy dla osób bezrobotnych i można było ubiegać się o środki na podjęcie działalności gospodarczej. Pani U stanęła przed wyzwaniem i chęcią sprawdzenia się jako businesswoman. Po konsultacji z rodziną podjęła decyzję o skorzystaniu z programu pomocowego oraz zapożyczeniu się u najbliższych i odkupieniu kiosków. W efekcie negocjacji udało się jej zakupić cztery kioski.

Bariery, jakie wówczas dostrzegała Pani U przy podjęciu decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej, to:

1. Sprawy finansowe.
2. Sprawy formalne: ścieżka dotycząca założenia firmy.
3. Brak przygotowania zawodowego i praktyki w podobnej działalności.
4. Techniczne prowadzenie działalności, wymagające użycia technologii, nie zawsze dostępnej w domach w owym czasie: przenośny komputer, a do niego

specjalistyczny program dedykowany mikro i małym przedsiębiorstwom, kasa fiskalna, czytniki do kodów kreskowych sprzężone z komputerem i kasą fiskalną, drukarka.

5. Zaopatrzenie.

6. Brak kontaktów z dostawcami towarów.

7. Brak umiejętności księgowych, kadrowych i podatkowych związanych z prowadzeniem przyszłej działalności gospodarczej.

8. Przeorganizowanie życia rodzinnego, tak aby dostosować je do potrzeb prowadzenia biznesu.

Z wymienionych powyżej barier najpoważniejszą okazała się bariera technologiczna. Technika okazała się barierą wymagającą dużego zaangażowania ze strony Pani U i przezwyciężenia obaw. Było to spowodowane tym, iż dotychczas nie wykorzystywała ona żadnych zaawansowanych urządzeń elektronicznych, takich jak: kasa fiskalna, czytnik elektroniczny, komputer i program SUBIEKT do pomocy w czytelnym prowadzeniu obrotu towarami. Z biegiem czasu i nabywania praktyki, Pani U przy pomocy najbliższych i współpracowników opanowała obsługę najważniejszego i najbardziej ją stresującego sprzętu, jakim był komputer przenośny, który obecnie jest bardziej przyjacielem niż wrogiem, tak jak miało to miejsce na początku jej działalności gospodarczej.

Warto zaznaczyć, że początek XIX wieku to czas, kiedy nie zawsze w gospodarstwach domowych, jak i przedsiębiorstwach, był dostępny komputer stacjonarny, a przenośny stanowił raczej atrybut bogatych ludzi biznesu. Najczęściej z komputer korzystała młodzież, rzadziej jej rodzice – nie byli tym wynalazkiem aż tak zainteresowani. Nadchodzące lata wymagały jednak znacznego wykorzystania urządzeń elektronicznych przez Panią U w działalności gospodarczej. Wynikało to z faktu wprowadzenia bankowości internetowej, współpracy z dostawcami przez Internet, porozumiewania się z podmiotami księgowymi obsługującymi firmy przez pocztę elektroniczną.

Aktualnie, po 14 latach prowadzenia własnej działalności gospodarczej, Pani U znakomicie radzi sobie z urządzeniami elektronicznymi. Nie dosyć, że świetnie obsługuje sprzęty niezbędne do prowadzenia kiosku, to dodatkowo surfuje po Internecie, korzystając z coraz większej liczby aplikacji (nie tylko do prowadzenia biznesu).

Niemniej jednak od początku założenia działalności do chwili obecnej nastąpiło wiele zmian w otoczeniu zewnętrznym, które wpłynęły na funkcjonowanie firmy Pani U.

W ciągu ostatnich czternastu lat w wyniku zmiany strategii miasta, ale również zmian na rynku dostawców czy rynku pracy, doszło do:

1. Otwarcia marketów, dyskontów, centrów handlowych, które przejęły część asortymentu kiosków, co znacznie ograniczyło rynek tych mikroprzedsiębiorców, którzy prowadzili przez wiele lat swoją działalność.
2. Odbiorcą nie są już wszyscy, ale w głównej mierze osoby starsze, gdyż pokolenie młodszych dokonuje zakupu we wspomnianych w wyżej supermarketach.
3. Zmiany regulacji formalnych w użytkowaniu gruntów pod kioski.
4. Emigracji młodych ludzi do większych miast czy też za granicę, co spowodowało zmniejszenie podaży pracy na lokalnym rynku i trudności w zatrudnianiu osób do pracy zmianowej.
5. Sukcesywnego wzrostu cen za podstawowy towar w kioskach (papierosy) oraz tworzenia się szarej strefy w tym obszarze, a także zmniejszenia się liczby programów lojalnościowych z firmami tytoniowymi, co również świadczy o ich pogarszającej się kondycji finansowej.
6. Wycofania się z rynku podstawowego dostawcy, jakim był Ruch.
7. Problemów z dostawcą gazet, który pogorszył jakość i rzetelność wykonywanej usługi.

Wynikające z otoczenia zewnętrznego wymienione zmiany doprowadziły do zmniejszenia liczby kiosków i pozostania przy dwóch. Przy czym Pani U uwagę skupiła na jednym i obecnie samodzielnie dokonuje jego zaopatrzenia, obsługuje sprawy techniczne i organizacyjne, a także obsługuje klientów, korzysta jedynie z księgowości outsourcingowej. Drugi kiosk oddała pod wynajem.

Przejęcie na siebie przez Panią U obowiązków sprzedaży czy zaopatrzenia, ale również i innych spraw formalnych mogłoby stanowić duże obciążenie fizyczne dla kobiety w jej wieku. Niemniej jednak Pani U swoje czynności wykonuje z zaangażowaniem, pasją i pełną satysfakcją. Jednocześnie, wyraźnie wskazuje, iż bez zastosowania nowoczesnych technologii, świadczone usługi nie byłyby tak profesjonalne i sprawnie przeprowadzane. Na początku działalności, gdyby została zapytana o wykorzystanie komputera czy Internetu, stwierdziłaby, że na pewno nie będzie w stanie nauczyć się ich obsługi w celu ułatwienia swojej pracy i formalności z nią związanych. Dzisiaj nie widzi natomiast możliwości pracy bez nich. Na pytanie, czy myśli o tym, aby zawiesić działalność, uzyskano odpowiedź zdecydowanie negatywną. Pani U dodała jednocześnie, że być może powinna zastanowić się nad przeorganizowaniem pewnych spraw, ale z pewnością nie chciałaby zamykać swego tygła ludzkich spraw, z którym na co dzień spotyka się w kiosku.

## Zakończenie

Zaprezentowana w artykule teoria na temat ery informacyjnej oraz przedsiębiorczości pozwoliła nakreślić trudną drogę kobiet do usamodzielnienia się poprzez zakładanie własnego przedsiębiorstwa. Dodatkowo teoria powiązana z praktyką, która została zaprezentowana poprzez opisanie przykładu kobiety dojrzałej i jej drogi do założenia przedsiębiorstwa, pozwoliła na udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

Jak kobiety odnajdywały się w początkach ery informacyjnej, dla których czas powojenny to intensywny okres wejścia na rynek pracy?

Czy kobiety ówczesnie traktowano na równi z mężczyznami, a jak jest obecnie?

Czy możliwości, jakie stwarza era informacyjna, sprzyjają przedsiębiorczości kobiet?

Okres od zakończenia II Wojny Światowej to czas, w którym kobiety wypracowały prawa, szacunek i miejsce dla siebie na rynku pracy. Wraz z upływem czasu, dochodzeniem „do głosu” przez kobiety i rozwojem technologicznym, przedsiębiorstwa zatrudniające kobiety, poprzez swoją strategię rozwoju i zdobywania lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku, wymusiły na kobietach zdobywanie wiedzy i umiejętności w wykorzystywaniu nowych technologii. Niestety nie doprowadziło to do równego traktowania kobiet i mężczyzn, o czym świadczą nieustanne doniesienia czy też raporty [HAYS, Raport 2017], z których wynika, że ówczesnie kobiety są niejednokrotnie gorzej wynagradzane za swoją zdobytą wiedzę, doświadczenie i pracę na rzecz przedsiębiorstwa niż mężczyźni. Tym samym kobiety młode, niedowartościowane przez pracodawców decydują się na prowadzenie własnego przedsiębiorstwa lub, tak jak w przypadku opisanym w artykule, kobiety dojrzałe, które spełniły się prywatnie, dążą do usamodzielnienia się poprzez założenie własnego przedsiębiorstwa. Tymczasem wystarczyłoby, żeby pracodawcy bardziej motywowali i dopingowali płęć żeńską do objęcia stanowisk dyrektorskich i zarządczych. Tym samym rekomenduje się pracodawcom zwiększenie zainteresowania rozwojem utalentowanego personelu żeńskiego. Pomimo poczucia kobiet, że nie są traktowane na równi z mężczyznami, to są one istotnym uczestnikiem życia gospodarczego. Codziennie korzystają z wynalazków ery społeczeństwa informacyjnego, niestety nie można jednoznacznie stwierdzić, że to właśnie dzięki nim doszło do zmniejszenia bezrobocia kobiet w świecie technologii (wykres 1). Można jedynie przypuszczać, że technologia zdecydowanie ułatwia pracę kobietom i tym samym chętniej podejmują one wyzwania dotyczące prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Kobiety, na których częściej leży odpowiedzialność za prowadzenie domu i troska o najbliższych, szukają niejednokrotnie pomocy w nowinkach technologicznych, które pozwalają im poczuć się spełnionymi zarówno

w sferze prywatnej, jak i zawodowej. W związku z brakiem jednoznaczności w tej materii autorzy upatrują w tym obszarze materiału do przeprowadzenia ciekawych badań. Warto na sam koniec zaznaczyć, że kobietom w podejmowaniu ważnych decyzji zawodowych najczęściej towarzyszą i wspierają je najbliżsi.

## Bibliografia

Barańska B., Gierczycka J., Szostek D. (2002), *Przedsiębiorczość*, Wyd. Videograf Edukacja sp. z o.o., Katowice.

Bell D. (1976), *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*, New York: Basic Books, Second Edition.

Borowska A. (2013), *Determinanty i bariery przedsiębiorczości kobiet w Polsce*, „Economics and Management”, vol. 3 [online], [http://jem.pb.edu.pl/data/magazine/article/299/2.5\\_borowska.pdf](http://jem.pb.edu.pl/data/magazine/article/299/2.5_borowska.pdf). dostęp 14.03.2017.

Brzeziński Z. (1970), *Between Two Ages. America's Role in the Technetronic Era*, The Viking Press, New York.

Brzozowska A. (2016), *Teorie przedsiębiorczości [w:] Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, ss. 459–471 [on-line, dostęp 18.03.2017], <http://timo.wz.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/09/32-Agnieszka-Brzozowska-Teorie-przedsiębiorczości-Klincewicz-Krzysztof-red-Zarządzanie-organizacje-i-organizowanie.pdf>.

Castells M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell.

Ducker P.F. (1994), *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly”, November [online], <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2015/12/The-Age-of-Social-Transformation.pdf>, dostęp:29.04.2017.

Gawrycki F.M. (2010), *Społeczne aspekty rewolucji informacyjnej [w:] Rozwój w dobie globalizacji*, A. Bąkiewicz, U. Żuławska, PWE, Warszawa.

Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

Graniewska D. (1985), *Awans zawodowy kobiet a fazy życia rodzinnego*, Książka i Wiedza, Warszawa.

Gregorczyk S., Romanowska M., Sopińska A., Wachowiak P. (2002), *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wyd. WSiP, Warszawa.

Hayashi Y. (1974), *Perspectives on Post-industrial Society*, University of Tokyo Press.

Jegorow D. (2010), *Przewodnik po przedsiębiorczości społecznej. Przedsiębiorczość Społeczna – nowe oblicze. Implementacja w wymiarze rzeczywistym*, Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego CIVIS, Chełm.

HAYS, Raport 2017, [https://www.hays.pl/cs/groups/hays\\_common/documents/digitalas-set/hays\\_1947053.pdf](https://www.hays.pl/cs/groups/hays_common/documents/digitalas-set/hays_1947053.pdf), „Kobiety na rynku pracy ambicje i wyzwania. Raport 2017”, [on-line dostęp 25.11.2017].

Kenichi K. (1982), *Introduction to information society theory*, Chuo Koron, Winter 1968 za: Yoneji Masuda w Yoshihiro (red.), *Changin Value Patterns and their Impact on Economic Structure*, Tokyo: University of Tokyo Press.

Kirzner I. (1984), *The Entrepreneurial Process* [in:] C.A. Kent (ed.), *The Enviroment of Entrepreneurship*, Lexington Books, Toronto.

Knight F.H. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*, Ph.D., Associate Professor of Economics in the State University of Iowa; Boston and New York, Houghton Mifflin Co., The Riverside Press [online], [https://mises.org/sites/default/files/Risk,%20Uncertainty,%20and%20Profit\\_4.pdf](https://mises.org/sites/default/files/Risk,%20Uncertainty,%20and%20Profit_4.pdf), dostęp: 14.03.2017.

Korpysa J. (2016), *Przedsiębiorczość jako proces tworzenia i funkcjonowania akademickich mikroprzedsiębiorstw spin-off w Polsce*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Lisowska E. (2008), *Analiza położenia kobiet na rynku pracy*, [w:] E. Lisowska, R. Kasprzak, (red.), *Zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem. Podręcznik dla przedsiębiorczej kobiety*, Wyd. SGH, Warszawa.

Musiakowski J. (2002), *Podstawy przedsiębiorczości*, Wyd. EKONOMIK, Warszawa.

Nora S., Minc A. (1978), *The Computerization of Society: A Report to the President of France*, Cambridge, Mass., MIT Press.

Nowak J.St. (2008), *Spółeczeństwo informacyjne – geneza i definicje*, [online] [http://delibra.bg.polsl.pl/Content/24702/BCPS\\_28204\\_2008\\_Spoleczenstwo-inform.pdf](http://delibra.bg.polsl.pl/Content/24702/BCPS_28204_2008_Spoleczenstwo-inform.pdf) [data dostępu: 20.12.2016].

Pietraszewski M. (2011), *Szansa dla przedsiębiorczych*, Wyd. eMPI2, Poznań.

Piore M., Sabel Ch. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York, Basic.

Raport Pierwszego Kongresu Informatyki Polskiej, Poznań 1994, wg: <http://www.kongres.org.pl/on-line/l-szv/Kongres/index.html050415>.

Przedsiębiorczość kobiet w Polsce (2011), PARP, Warszawa, s. 12 [online], <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12839.pdf>, dostęp: 12.03.2017.

Sienkiewicz P., Dębska A. (2004), *Kobiety w społeczeństwie informacyjnym*, AGH Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.

Schumpeter J. (1995), *Kapitalizm. Socjalizm. Demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Shane S., Venkataraman S. (2000), *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, "Academy of Management Review", vol. 25, no 1.

Sylvester E., Klotz L. (1983), *The Gene Age: Genetic Engineering and the Next Industrial Revolution*, New York, Schribner's.

Święćkowska T. (2010), *Kobiety i technologie w kontekście społeczeństwa informacyjnego*, [online, dostęp 14.03.2017] <http://eprints.rclis.org/17952/1/women%20and%20technology.pdf>.

Timmons J.A. (1999), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, wyd. V, Irwin/McGraw-Hill, Boston.

Trafletk E. (2006), *Nowe zadania polityki społecznej. Patologie i dysfunkcje wybranych obszarów życia społecznego*, PWSZ, Tarnobrzeg.

Umesao T. (1963), *Information Industry Theory: Dawn of the Coming Era of the Ectodermal Industry*, Hosokawa, Jan., Tokyo: Asahi Hosokawa, Chuokoronsha.

Wattenberg U. (1997), *State Intervention – The Japanese Experience* [w:] European Communication Council Report 1997: *Exploring the Limits: Europe's Changing Communication Environment*, Springer – Verlag Berlin Heidelberg.

Zacher L. (1992), *Spółeczeństwo informacyjne. Aspekty techniczne, społeczne i polityczne*, Transformacje, Lublin-Warszawa.





---

**Grzegorz Szymański** | grzegorz.szymanski@p.lodz.pl

Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania

## Ocena internetowych zakupów produktów odzieżowych w opinii kobiet

### Evaluation of Internet Shopping for Clothing Products in the Opinion of Women

**Abstract:** The clothing market in Poland is developing very dynamically. It is estimated that the number of sold clothing products will increase in the coming years. Popularizing online shopping will greatly contribute to the dynamics of this development. The competitiveness of the clothing market in the e-commerce sector means that companies are implementing modern solutions to meet the expectations and requirements of their customers. Women are a more important group of customers in the clothing market than men. In the survey, as many as 75% of the surveyed women said that they had recently purchased a clothing product, including 24% in the online store. In contrast, only 52% of men bought clothes, including 14% on the Internet. E-commerce among women is very popular, and the most popular device on which they make a purchase is definitely a personal computer. The results of online shopping in the women's apparel industry show that satisfaction with this form of shopping is very high, especially for "ease of placing orders".

**Key words:** e-commerce, clothing products, clothing industry, customers opinion, consumer behaviour

### Wstęp

Polski rynek handlu internetowego staje się coraz bardziej turbulentny i wrażliwy na opinie i oceny klientów. Istnienie ponad 20 tysięcy polskich e-sklepów powoduje ogromną konkurencyjność rynku, co determinuje stosowanie coraz bardziej wysublimowanych rozwiązań mających na celu pozyskanie nowych klientów oraz

utrzymanie dotychczasowych. Natomiast popularyzacja urządzeń mobilnych stała się istotnym czynnikiem przeobrażenia handlu online w m-commerce, czyli zakupów internetowych wykorzystujących tablety i smartfony jako podstawowe urządzenia zakupowe [Prałat 2013, s. 168]. E-klient to osoba fizyczna przejawiająca i zaspokajająca swoje potrzeby konsumpcyjne produktami kupionymi przede wszystkim poprzez Internet [Kolny, Kucia, Stolecka 2011, s. 10]. W dobie mediów społecznościowych pozwalających w szybki i prosty sposób na rozprzestrzenianie się opinii, firmy sektora e-commerce coraz częściej analizują zachowania e-klientów, a nawet inicjują dialogi pozwalające na uzyskanie wiarygodnych opinii oraz sugestii dotyczących produktów i usług. Konsument, który chętnie dzieli się swoimi doświadczeniami z przedsiębiorstwem nazywany jest prosumentem, świadomym aktywnym konsumentem, który w branży odzieżowej stanowi jedno z istotniejszych źródeł informacji o rynku i jego uczestnikach. Rynek odzieżowy z uwagi na wysoką podatność na trendy modowe, sezonowość oraz zmieniające się oczekiwania klientów stoi przed wieloma wyzwaniami. Problemem badawczym poruszonym w niniejszej publikacji jest identyfikacja najpowszechniejszych urządzeń, na których dokonywane są e-zakupy oraz ocena internetowej formy zakupów odzieży przez kobiety, będące aktywnymi internautkami.

## **Polski sektor odzieżowy w e-commerce**

Polski rynek e-commerce wciąż się rozwija, mimo niewielkiego spadku dynamiki. Wzrost sprzedaży w 2016 roku nie jest mały (17%), a uzyskany wynik prezentuje się jeszcze bardziej okazale w porównaniu do sektora tradycyjnego, na którym odnotowano wtedy spadek sprzedaży. Wartość polskiego e-commerce w 2016 roku wyniosła około 35 mld zł [Pęczak 2016, s. 5–6], a głównymi determinantami aktywizującymi jego wzrost jest zwiększająca się liczba kupujących w sieci, wzrost bezpieczeństwa transakcji oraz duża konkurencyjność wpływająca na niskie ceny produktów. Internet stał się współcześnie katalizatorem zmian globalizacyjnych oraz nowoczesnej gospodarki. Przedsiębiorstwa handlowe chcąc być konkurencyjnymi na rynku muszą sprostać wymaganiom społeczeństwa oraz podążać za kreowanymi trendami. Działalność e-commerce to nie tylko elektroniczne platformy handlowe, ale także aktywności w obszarach pokrewnych: bankowości elektronicznej [Polasik 2005, ss. 57–67], dystrybucji oraz marketingu. Najwartościowszą częścią branży odzieżowej jest sektor B2B, jednak coraz większe znaczenie odgrywa pojedynczy klient, co przenosi się na wzrost zainteresowania sektorem B2C (*Business To Consumer*). Najpopularniejszymi formami sprzedaży B2C sektora e-commerce są: tradycyjne sklepy internetowe, portale aukcyjne oraz serwisy ogłoszeniowe. Jeszcze

do niedawna dynamicznie rozwijał się rynek internetowych zakupów grupowych, który ogarnął także branżę odzieżową, jednak na dzień dzisiejszy stanowi jedynie marginalną część sprzedaży [Szymański, Błażlak 2012, ss. 749–757].

Według danych GUS z 2016 roku grupa „tekstylia, odzież i obuwie” zanotowała w Polsce, największy z analizowanych grup, wzrost sprzedaży detalicznej wynoszący ok. 20% w stosunku do danych z roku poprzedniego [GUS 2016]. Utrzymanie wysokiego stopnia dynamiki potwierdzają także wyniki z marca 2017 roku, gdzie najwyższy wzrost sprzedaży wykazały podmioty zaklasyfikowane właśnie do wspomnianej kategorii „tekstylia, odzież, obuwie” (o 26,9%) [GUS 2017]. Szybki rozwój handlu i rosnąca aktywność zagranicznych sieci sprzyjają rozwojowi polskiego rynku odzieżowego, który staje się niezwykle konkurencyjny [Mróz-Gorgoń 2015b, s. 216]. Sektory tekstylny i odzieżowy są ze sobą nierozzerwalnie połączone, dlatego bardzo często dokonywana jest analiza w szerszej perspektywie, jednak na potrzeby niniejszej publikacji istotny z punktu widzenia postawionego celu będzie rynek odzieżowy. Ważnym aspektem jest także zmniejszająca się liczba polskich firm odzieżowych, w wyniku napływu odzieży z Azji.

10% polskiego e-commerce stanowią przedsiębiorstwa prowadzące sprzedaż produktów odzieżowych za pośrednictwem Internetu, co przyliczbie 20 tysięcy e-sklepów, stanowi około 2 tysięcy konkurujących platform handlowych. 53% internetowych sklepów odzieżowych posiada także sklep stacjonarny, a 42% prowadzi sprzedaż tylko przez Internet, nie posiadając stacjonarnych możliwości ani osobistych punktów odbioru towaru [Pęczak 2016, s. 24]. Polscy klienci przeważnie (60%) dokonują zakupów odzieży w markowych sklepach odzieżowych znajdujących się w galeriach handlowych, znacznie rzadziej w niemarkowych sklepach (26%), na targowiskach i bazarach (19%) oraz poprzez Internet (19%). Co dziesiąty respondent kupuje w sklepach z odzieżą używaną oraz dyskontach, takich jak Lidl czy Biedronka, a jedynie 2% w outletach i innych podmiotach dokonując zakupu poprzez telefon. Zapytani o nazwy sklepów, w których najczęściej kupują odzież, respondenci wskazali H&M (21%) i Reserved (17%), jedynie co dziesiąty – Zareę (10%) i House’a (9%) [Szoł 2016].

Branża odzieżowa jest jedną z najbardziej złożonych i turbulentnych na rynku, a jej analiza powinna uwzględniać jako czynnik istotny: gusta klientów, trendy modowe, działania konkurencji, sezonowość oraz zachowania i oczekiwania grupy docelowej. Wpływ i istotę sezonowości określono i potwierdzono licznymi badaniami [Hines, Bruce 2007, s. 173], podobnie jak cykl życia mody, składający się z trzech podstawowych faz: wprowadzenia, akceptacji oraz regresji [Solomon, Robolt 2009, ss. 12–15]. Badanie klientów polskiego portalu aukcyjnego Allegro wskazuje, iż Internet jest najpopularniejszym źródłem inspiracji modowych – korzysta z niego 85% respondentów, gdzie w przypadku telewizji jest to zaledwie 30%, w tym 11% ankietowanych czerpie inspiracje modowe z oglądanych seriali.

Jednym z istotnych problemów, jaki stoi przed menedżerami sklepów odzieżowych jest duży odsetek zwrotów produktów – w 2016 roku aż w 56% sklepów z odzieżą i obuwiem zwroty kształtowały się na poziomie 10–25%. W e-sklepach odzieżowych, zgodnie z regulacjami ustawowymi, istnieje możliwość zwrotu towaru czy jego wymiany. Możliwość ta dotyczy produktów bez śladów użytkowania i zgłoszonych do zwrotu w ciągu 30 dni od daty zakupu. Czynniki te powoduje, iż procesy logistyczne muszą być bardziej zaawansowane i efektywne zarządzane. W procesie realizacji obsługi zwrotów ponownie zachodzą etapy przygotowania do wysyłki uwzględniające prasowanie, odświeżanie i pakowanie odzieży oraz kontrolę jakości. Często dodatkowym etapem jest odbiór zwróconych produktów od kontrahentów i pośredników oraz ich transport do firmy. Aby uniknąć wszelkich kosztów związanych z koniecznością obsługi zwrotów, wiele firm decyduje się na obniżki cenowe, które nie podlegają zwrotowi.

## Analiza zachowań kobiet

Badanie zostało przeprowadzone we współpracy Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej z firmą Bluerank, na grupie 19 386 polskich użytkowników Internetu na przełomie maja i czerwca 2015 roku, z czego 66% stanowiły kobiety. Dla produktów odzieżowych i obuwia, uzyskano 4 914 odpowiedzi wśród kobiet. Zastosowano celowy wygodny dobór próby, dystrybuując kwestionariuszankietyną popularnym informacyjnym portalu internetowym (Wirtualna Polska) oraz wielu portalach branży odzieżowej.

**Tabela 1. Preferencje urządzeń wśród kobiet dokonujących z zakupów w sieci w branży odzieżowej**

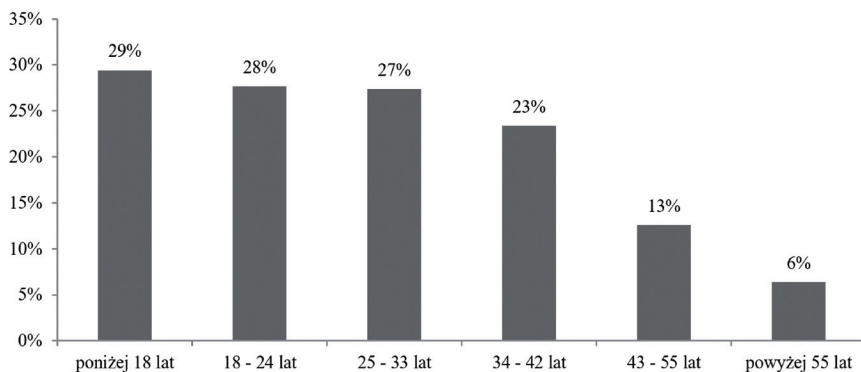
wykorzystywane urządzenie	liczba wskazań	%
komputer	1 257	79,8%
tablet	91	5,8%
telefon/smartfon	203	12,9%
nie pamiętam	24	1,5%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1 przedstawia wyniki popularności wykorzystywanych przez kobiety urządzeń podczas dokonywania e-zakupów w branży odzieżowej. Najbardziej popularnym narzędziem jest wciąż komputer – wyniki nie różnią się od średnich wyników całej badanej populacji, co tylko potwierdza, iż m-commerce, czyli mobilny

handel internetowy, jest w Polsce jeszcze na etapie wczesnego rozkwitu. Z tabletów korzystało prawie 6% respondentów, a z telefonów i smartfonów – prawie 13%. Analizując dokładniej uzyskane wyniki i zestawiając je z wiekiem kobiet można zauważyć, iż wraz ze wzrostem wieku maleje popularność urządzeń mobilnych. Na uwagę zasługuje fakt, iż wśród badanych kobiet do 33 roku życia popularność smartfonów jest niemal identyczna (ok. 29%), (Wykres 1). Biorąc pod uwagę wykształcenie respondentów także nie zauważono znaczących różnic w popularności używanych urządzeń.

**Wykres 1. Popularność mobilnych urządzeń wśród kobiet podczas dokonywania zakupów w sieci w branży odzieżowej**



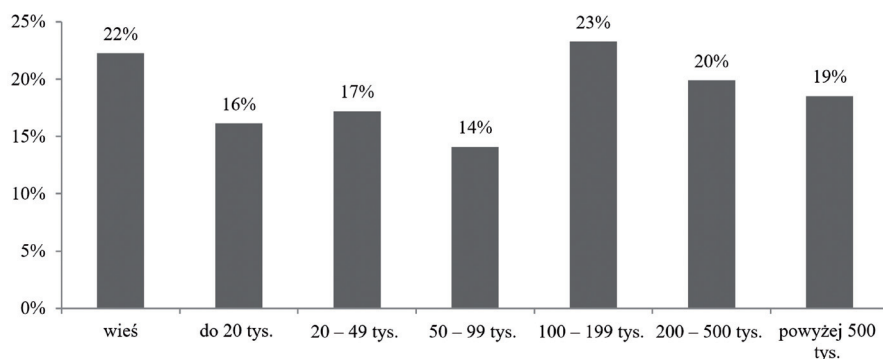
Źródło: opracowanie własne.

Niewielkie zróżnicowanie popularności urządzeń mobilnych zidentyfikowano wśród wyników uwzględniających wielkość miejsca zamieszkania. Najmniej mobilne są kobiety zamieszkujące średnie miasta (50–99 tys. mieszkańców), natomiast na obszarach wiejskich oraz w miejscowościach od 100 do 199 tys. mieszkańców zidentyfikowano największe grupy korzystających ze smartfonów i tabletów. Osoby młodsze (poniżej 18 roku) zdecydowanie chętniej korzystają ze smartfona (93%) niż tabletu (7%), który z uwagi na duży ekran jest popularniejszy wśród seniorów (powyżej 55 roku życia) (75%) oraz w grupie kobiet 43–55 lat (57%).

Zadowolenie kobiet z zakupów internetowych produktów odzieżowych zostało zweryfikowane w kolejnym pytaniu dotyczącym chęci polecenia tej formy znajomym i rodzinie. Respondent miał możliwość wyboru odpowiedzi w skali od 0 do 10, gdzie 0 oznaczało „w ogóle nie polecę”, a 10 – polecę z pewnością. W analizie wykorzystano wskaźnik NPS (*Net Promoter Score*). Na podstawie uzyskanych odpowiedzi, kobiety

podzielono na trzy grupy: krytyków (te, które udzieliły odpowiedzi w przedziale od 0 do 3), pasywnych (odpowiadających w średnim przedziale; oceny 4–5), czyli osób stosunkowo zadowolonych, ale mniej skłonnych do polecenia) oraz promotorów (oceny 6–10; osoby, które zadeklarowały chęć do wyrażenia swojej pozytywnej opinii oraz rekomendowania oferty lub sklepu swoim znajomym i rodzinie). Wartość NPS stanowi różnicę procentów liczby promotorów i krytyków. Pytanie identyfikowało subiektywną chęć polecenia znajomym, co świadczyło o ogólnym wrażeniu z zakupu.

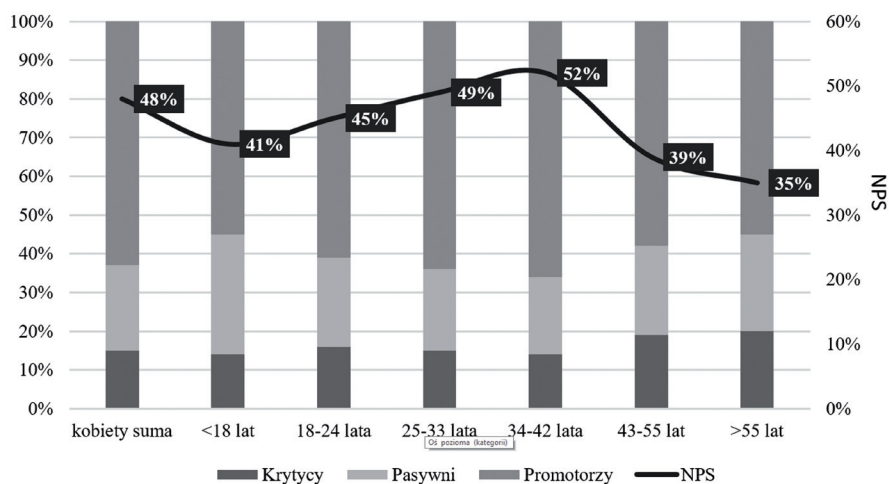
**Wykres 2. Popularność mobilnych urządzeń wśród kobiet podczas dokonywania zakupów w sieci w branży odzieżowej w podziale ma wielkość miejsca zamieszkania**



Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane współczynniki NPS dla poszczególnych grup wiekowych wskazują na istnienie dysproporcji ogólnego zadowolenia w zależności od wieku klientek (wykres 3). Najbardziej zadowoloną grupą są kobiety w wieku 34–42 lata, natomiast osoby starsze wykazują większy stopień krytyczności. Zaskoczeniem może być także poniżej przeciętnej wartość NPS dla najmłodszych klientek branży, które należą do pokolenia Z, czyli osób urodzonych po 1990 roku. Przedstawiciele „generacji Z” to osoby, które wyrosły w czasach globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu, komputerów osobistych i mediów społecznościowych. Popularność Internetu przyczyniła się także do ich większej znajomości i umiejętności zrozumienia i posługiwania się nowymi technologiami, w tym naturalności obsługi internetowych platform handlowych. Możliwe, że umiejętności te determinują większe oczekiwania generacji Z od narzędzi i formy e-zakupów, co w pewnym stopniu tłumaczyłoby uzyskanie niższych wartości NPS, które zostały potwierdzone także w analizie kolejnego badanego zagadnienia (tabela 2).

**Wykres 3. Ogólne zadowolenie kobiet z zakupów internetowych produktów odzieżowych w podziale na wiek**



Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu dokonano oceny, w skali od 1 do 5, podstawowych zalet zakupów online (tabela 2). Uzyskane wyniki wskazują na bardzo wysoką ogólną ocenę internetowych platform oferujących odzież, szczególnie łatwość złożenia zamówienia. Najniżej klientki oceniły ceny produktów, gdyż specyfiką handlu internetowego są dodatkowe koszty dostawy, które w naturalny sposób zwiększają subiektywne niskie ceny produktów. Biorąc pod uwagę wiek klientek to zdecydowanie należy wskazać, iż w każdej z analizowanych cech najniższe oceny uzyskano wśród kobiet poniżej 18 roku życia, najbardziej zadowolona zaś jest grupa wiekowa 34–42 lata, której oceny były zawsze powyżej średniej. Dodatkowym walorem wysokiej oceny jest fakt, iż kobiety (34–42 lata) stanowią najbardziej aktywną grupę e-klientów w branży odzieżowej.

**Tabela 2. Średnie wartości ocen poszczególnych zalet zakupów online wśród kobiet w podziale na wiek**

Zaleta	<18 lat	18–24 lat	25–33 lata	34–42 lata	43–55 lat	>55 lat	ogółem
Łatwość złożenia zamówienia	4,58	4,66	4,79	4,78	4,74	4,70	4,78
Zadowolenie z obsługi	4,56	4,65	4,70	4,69	4,61	4,65	4,67
Szybkość realizacji	4,29	4,38	4,58	4,59	4,51	4,55	4,54



Zaleta	<18 lat	18–24 lat	25–33 lata	34–42 lata	43–55 lat	>55 lat	ogółem
Dostępność produktów	4,41	4,38	4,54	4,56	4,55	4,49	4,52
Cena produktów	4,23	4,34	4,49	4,47	4,38	4,39	4,43

Źródło: opracowanie własne.

Zapytano także 1 663 kobiety, które w ostatnim okresie nie dokonały zakupu odzieży w sklepie internetowym o korzyści, jakie skłoniłyby je do dokonania takich e-zakupów. Najistotniejszą determinantą okazał się „brak konieczności wychodzenia z domu” (68%) i niższe ceny (18%), rzadziej – możliwość zwrotu zakupionego produktu (6%) oraz szybka i prosta możliwość porównania w Internecie oferty konkurencji (4%). Uzyskane wyniki wskazują jednoznacznie na kluczowe profity zakupów w sektorze e-commerce. Jednak należałoby przeprowadzić badanie uzupełniające, w którym można byłoby zapytać o korzyści zakupów online w wybranej branży. Prawdopodobnie zaleta w formie możliwości zwrotu produktów stałaby się wtedy istotniejszym czynnikiem.

## Zakończenie

Statystyczny Polak wydaje na ubiór ponad 600 zł rocznie, co wyznacza wartość tego rynku [Mróz-Gorgoń 2015a, s. 443]. Rynek odzieżowy w Polsce rozwija się bardzo dynamicznie – szacuje się, że w najbliższych latach zwiększy się liczba sprzedawanych sztuk odzieży i obuwia, a popularyzacja zakupów internetowych w znacznym stopniu przyczyni się do dynamizacji tego rozwoju. Bardzo konkurencyjny rynek odzieżowy sektora e-commerce, wdraża nowoczesne rozwiązania, aby sprostać oczekiwaniom i wymogom klientów. Kastomizacja produktów jest jednym z wielu rozwiązań, jakie wdrażają menedżerowie, aby wyróżnić się na tle konkurencji. Analiza zachowań klientów umożliwia personalizację oferty oraz wprowadzanie zmian oczekiwanych i akceptowanych na rynku. Już dawno zidentyfikowano różne zachowania klientów w poszczególnych branżach, przykładowo brak skłonności konsumentów do odraczania zakupów odzieży na czas przecen czy większą skłonność do zakupu po wyższej cenie w obawie przed wykupieniem lub zmianą trendów mody [Cachon, Swinney 2011, s. 778–795]. Kobiety stanowią istotniejszy niż mężczyźni target rynku odzieżowego – w analizowanym badaniu aż 75% z nich stwierdziło, iż w ostatnim czasie dokonała zakupu produktu odzieżowego, z czego aż 24% w sklepie internetowym. Natomiast wśród mężczyzn jedynie 52% respondentów dokonało zakupu odzieży, w tym 14% w Internecie.

Podsumowując, handel internetowy branży odzieżowej cieszy się dużym zainteresowaniem wśród kobiet, a najpopularniejszym urządzeniem, na którym

dokonują zakupu jest zdecydowanie komputer osobisty (80%). Urządzenia mobilne są obecnie popularniejsze wśród młodszej części kobiecej społeczności, jednak biorąc pod uwagę dynamiczny rozwój mobilnego Internetu, popularyzację aplikacji oraz m-commerce można przypuszczać, iż w ciągu najbliższych lat odsetek osób korzystających z komputerów stacjonarnych będzie systematycznie malał. Na korzyść tego urządzenia, szczególnie w branży odzieżowej, przemawia duży ekran, gdzie łatwiej dostrzec szczegóły kroju, fasonu oraz wykonania. Z drugiej strony rozwój technologiczny oraz wzrost popularności komunikacji Bluetooth oraz NFC pozwala na szybki i prosty transfer obrazów pomiędzy urządzeniem mobilnym a telewizorem, co w znaczny sposób przyczyni się do eskalacji m-commerce w branży odzieżowej.

Analiza ocen poszczególnych zalet zakupów internetowych produktów odzieżowych wśród kobiet wskazuje jednoznacznie na ich ogólne duże zadowolenie (średni NPS = 44%), szczególnie zostało to wykazane dla cechy w postaci łatwości złożenia zamówienia. Niewiele mniejszą ocenę uzyskała zaleta zidentyfikowana jako „zadowolenie z obsługi”, następnie prawie na jednym poziomie szybkość realizacji zamówień oraz dostępność produktów. Ostatnia cecha, w porównaniu do tradycyjnej formy zakupów, wykorzystuje istniejące narzędzia i aplikacje agregujące oferty z wielu sklepów – zarówno elektronicznych jak i stacjonarnych. Analizując oceny pod kątem wieku kobiet, zauważono iż we wszystkich ocenianych aspektach najniższe wartości zostały uzyskane w grupie wiekowej poniżej 18 roku życia, co może się wiązać z większymi oczekiwaniami w stosunku do internetowych platform handlowych. Przytoczone badania i ich analiza nie wyczerpuje zagadnienia preferencji i zachowań kobiet podczas internetowych zakupów odzieżowych. Szczególnie ciekawym aspektem byłoby badanie uwzględniające liczbę i przyczyny zwrotów kupowanych produktów, co stanowi istotną barierę dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Wiele firm prowadzi badania mające na celu ograniczenie zwrotów z jednej strony poprzez dokładniejszy opis i video prezentację swoich produktów, z drugiej – poprzez udostępnianie większej liczby wymiarów odzieży, gdyż przyjęta standardowa numeracja wg rozmiarów międzynarodowych (XS, S, M, L, XL) oraz miary polskiej dla kobiet (32–52), zawiera jedynie trzy podstawowe parametry: obwód w bieuście, obwód w talii oraz obwód w biodrach. Ponadto każdy z parametrów nie jest precyzyjnie określony, a jest jedynie przedziałami tolerancji.

Popularyzacja zakupów online branży odzieżowej wraz z zwiększającą się liczbą sklepów internetowych oraz działaniami umożliwiającymi personalizację produktów, pozwalają na prognozę dalszego dynamicznego rozwoju tej branży.

## Bibliografia

Cachon G.P., Swinney R. (2011), *The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior*, „Management Science”, nr 57(4), ss. 778–795.

GUS (2016), *Dynamika sprzedaży detalicznej w styczniu 2016 r.*, GUS [online], <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel>, dostęp: 24 kwietnia 2017.

GUS (2017), *Dynamika sprzedaży detalicznej w marcu 2017 r.*, GUS [online], <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/dynamika-sprzedazy-detalicznej-w-marcu-2017-r-,14,27.html>, dostęp: 24 kwietnia 2017.

Hines T., Bruce M. (2007), *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, wydanie 2, Elsevier, Burlington.

Kolny B., Kucia M., Stolecka A. (2011), *Produkty i marki w opinii e-konsumentów*, Helion, Gliwice.

Mróz-Gorgoń B. (2015a), *Polskie marki modowe w świadomości młodych konsumentów*, „Research Journal”, vol. 15, nr 3.

Mróz-Gorgoń B. (2015b), *Strategie marketingowe polskich marek modowych w kontekście ekspansji na rynki zagraniczne*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 2.

Pęczak A. (2016), *Raport 2016, Ecommerce standard*, [online], <http://www.internetstandard.pl/konferencja/ecommerceSTANDARD2016>, dostęp: 23 kwietnia 2017.

Polasik M. (2005), *Rozwój bankowości elektronicznej w Polsce – w świetle badań ankietowych*, „Bank i Kredyt”, nr 8, ss. 57–68.

Prałat E. (2013), *M-commerce – rozwój na świecie i w Polsce*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, nr 36.

Solomon M.R., Robolt N.J. (2009), *Consumer Behavior in Fashion*, Pearson Education, New Jersey.

Szot M. (2016), *Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce 2016. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2016–2021*, PRM [online], [https://www.pmrpublications.com/pdf/Handel-detaliczny-odzieza-i-obuwiem-w-Polsce-2016\\_promo.pdf](https://www.pmrpublications.com/pdf/Handel-detaliczny-odzieza-i-obuwiem-w-Polsce-2016_promo.pdf), dostęp: 24 kwietnia 2017.

Szymański G., Błażlak R. (2012), *Barierzy rozwoju internetowych zakupów grupowych*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 87.



**Andrzej Olak** | aolak@onet.eu

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu

## „Zwinność” pracownicza a praktyki organizacji pracy we współczesnym przedsiębiorstwie

### Agility Work and Work Organization Practices in Today's Enterprise

**Abstract:** The article will mention the problem of the employee, understood agility as the ability of employees of the enterprise for the lightning response to changes taking place in the inner and outside market environment, as well as the ability of correct using these changes and creating new opportunities arising in relation to their address. Farther motives for the demand for agile employees were analysed, attributes of the employee agility were described and the effect a profile of the agile employee was depicted. An author's model of the employee agility is crowning these deliberations.

In the article, with the model Sem, statistical relations between the employee agility and chosen traineeship of the labour organization of the contemporary enterprise. For that purpose findings were used empirical, conducted amongst 200 small and of medium-sized enterprises of the podkarpacki province.

**Key words:** agility, employee agility, organization, enterprise, practice of the labour organization

## Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany rynkowe, rosnąca konkurencja, a przede wszystkim nieprzewidywalne i turbulentne otoczenie rynkowe sprawiają, iż przedsiębiorstwa na rynku zaczynają się czuć niepewnie. Aby przetrwać w tak trudnych warunkach, zmuszone są zachować większą przezroczność, wzmacniać zdolność strategicznego myślenia, błyskawicznie reagować na pojawiające się zagrożenia rynkowe, a przede wszystkim

do modyfikować zachowania zatrudnionych pracowników. Pracownicy ci muszą stawić czoła różnym, czasami bardzo surowym, praktykom organizacji pracy. Aby było to możliwe, zmuszeni są do wykształcenia cech zwinności. Atrybuty te odgrywają istotną rolę w procesie osiągania sukcesu rynkowego i doskonalenia funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest analiza zwinności pracowniczej na tle wybranych praktyk organizacji pracy we współczesnym przedsiębiorstwie. W tym celu posłużono się modelem SEM. W niniejszym artykule przybliżono pojęcie zwinności pracowniczej, określono motywy zapotrzebowania na zwinnych pracowników, a także wyznaczono atrybuty zwinności pracowniczej po to, by nakreślić profil zwinnego pracownika. Niniejsze rozważania wieńczy autorski model zwinności pracowniczej.

W artykule sformułowano cel badawczy, jakim jest wyznaczenie modelu zwinności pracowniczej na tle praktyk organizacji pracy. Postawiono hipotezę badawczą zakładającą istnienie ścisłego związku pomiędzy zwinnością pracowniczą a różnymi praktykami organizacji pracy.

W celu wyznaczenia omawianych zależności statystycznych wykorzystano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród 200 małych i średnich firm województwa podkarpackiego.

## Istota zwinności pracowniczej

Śledząc światową literaturę przedmiotu z zakresu zarządzania, można orzec, iż zwinność pracownicza oznacza zdolność do radzenia sobie ze zmianami poprzez wykształcenie umiejętności przetrwania w otoczeniu rynkowym, pełnym różnych zagrożeń [Sharifi 2000, ss. 10–21]. Jest to nieustanne identyfikowanie zmian, inteligentne i szybkie wykorzystanie nadarzających się okazji w otoczeniu rynkowym [Meredith, Francis 2000, ss. 1–11], a także reagowanie na zmiany w prawidłowy sposób [Sharifi 2000, ss. 772–794; Goriwondo, Mhlanga, Mutsambwa 2013, ss. 1–11], umiejętność rozwiązywania problemów, radzenie sobie ze zmianami, pomysły i umiejętność stosowania nowych technologii, zdolność wymyślania innowacyjnych pomysłów oraz przyjmowanie nowych obowiązków [Plonka 1997, ss. 11–20; Sajdak 2013, s. 60].

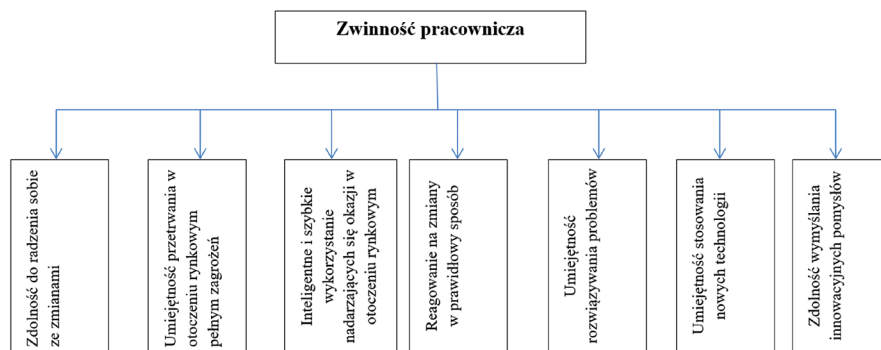
Kidd [1994, ss. 2–14] dokłada jeszcze odpowiedzialność społeczną, szybkie reagowanie, całkowite ukierunkowanie na klienta oraz nieustanne wzbogacanie swojego potencjału intelektualnego. Atrybuty te stają się istotnym czynnikiem siły konkurencyjnej na rynku.

Charakteryzowane zjawisko zakłada szybką reakcję na zmiany zewnętrzne i zarazem pełną adaptację do nowych warunków pracy, rozwój własnych umiejętności,

błyskawiczny dostęp do informacji, wykorzystanie technologii mobilnych, pracę w wirtualnych zespołach, szybkość wprowadzania zmian, niezależność miejsca pracy, mobilny dostęp do informacji, dzielenie się wiedzą i wykorzystanie technologii stawiających na współpracę [Breu, Hafner, Weber, Novak 2002, s. 84].

Zatem zjawisko zwinności pracowniczej oznacza postawę pracownika wielofunkcyjnego, wykwalifikowanego pod kątem stosowania rozwiązań IT, obdarzonego umiejętnościami współdziałania w zespole oraz wiedzą w zakresie zastosowań strategii produkcyjnych i technologii, mającego pomysły i zdolności oraz posługującego się wieloma językami [Gunasekaran 1999, ss. 180–187; Ofoegbu, Akanbi 2012, ss. 1–12]. Taki pracownik zainteresowany jest ustawiczną nauką i samorozwojem. Graficzną wizualizację istoty zwinności pracowniczej pokazano na rysunku 1.

**Rysunek 1. Istota zwinności pracowniczej**



Źródło: opracowanie własne.

Zwinność pracowniczą można więc rozpatrywać jako umiejętność błyskawicznej odpowiedzi na zmiany dokonujące się w wewnętrznym i zewnętrznym środowisku rynkowym, a także umiejętność prawidłowego wykorzystywania tych zmian i stwarzanie nowych możliwości powstałych w związku z ich wystąpieniem.

Współczesna praktyka zarządzania przedsiębiorstwem pokazała, iż zwinność, szybkość reakcji i elastyczność osiągnąć jest nie tylko poprzez stosowanie zaawansowanych technologii, takich jak komputerowo zintegrowane wytwarzanie (CIM), lecz także dzięki wykwalifikowanym pracownikom. Niezaprzeczalnym faktem jest to, iż integracja komputerowa zapewnia istotną przewagę konkurencyjną, niemniej elastyczność operacyjna jest zdeterminowana przede wszystkim przez operatorów maszyn i urządzeń oraz przez stopień, w jakim menedżerowie komunikują się z nimi [Youndt, Snell, Dean, Lepak 1996, ss. 836–866].



Zatem osiągnięcie elastyczności produkcji wymaga opracowania i utrzymania „technologicznie wysoko wykwalifikowanych, kompetentnych i elastycznych pracowników, którzy mogą poradzić sobie z nierutynowymi zadaniami i potrafiących pracować w wyjątkowych okolicznościach” [Youndt, Snell, Dean, Lepak 1996, ss. 836–866]. Kwintesencją tych rozważań stał się pogląd, iż zwinność produkcji może być osiągnięta tylko i wyłącznie dzięki wykorzystaniu wiedzy i umiejętności pracowników [Forsythe 1997, ss. 3–10; Nagel, Dove 1991, ss. 3–12; Plonka 1997, ss. 11–20].

Zatrudnienie zwinnego pracownika przynosi przedsiębiorstwu wiele korzyści takich jak poprawa jakości produktów i usług, przyspieszenie zdolności zdobywania wiedzy przez przedsiębiorstwo, efektywniejsza obsługa klienta, lepsza kultura organizacyjna oraz gospodarka firmy [Herzenberg, Alic, Wial 1998, ss. 4–21; Hopp, Tekin, Van Oyen 2004, ss. 83–98]. Zmiany od produkcji zaplanowanej do zwinnej muszą być wykonane w różnych dziedzinach działalności organizacji, szczególnie tych, które dotyczą pracownika. Domeny zmian, które wymagają zwinnej reakcji czynnika ludzkiego, zostały określone przez Dove jako [Dove 1991, ss. 4–12]:

- wdrażanie poprawek, w tym dodatkowych możliwości technologicznych,
- realizowanie zmiany w harmonogramie pracy,
- rekonfiguracja procesów w celu uwzględnienia nowych produktów,
- migracja do nowych systemów.

W turbulentnym środowisku rynkowym pracownicy mają wciąż do czynienia z niepewnością, dlatego też oczekuje się od nich szybkiej reakcji na nieprzewidziane wydarzenia [Plonka 1997, ss. 11–20]. Ponadto, od zwinnego pracownika wymaga się uczestnictwa w różnym środowisku pracy grupowej, takim jak wielofunkcyjny zespół projektowy, zespół realizujący wspólne przedsięwzięcia z innymi firmami czy organizacja wirtualna [Forsythe 1997, ss. 3–10].

Na podstawie badań przeprowadzonych przez autora niniejszej pracy wyszczególniono wymagania wobec zwinnych pracowników podkarpackich przedsiębiorstw. Pozwoliły one wykazać motywy zapotrzebowania na zwinnych pracowników, które to przedstawiały się następująco:

- umiejętność dostosowania się do wymogów nowego sprzętu,
- umiejętność dostosowania się do pracy z zespołem praktykującym inne metody pracy,
- jednoczesna praca nad kilkoma projektami,
- dostosowanie się do nowych procedur pracy,
- utrzymywanie dobrych relacji z osobami z różnych działów.

## **Proaktywność, adaptacyjność i prężność jako atrybuty zwinności pracowniczej**

Aby podołać tym wymaganiom, pracownik jest zmuszony wykształcić zwinne atrybuty. Można je analizować w kategorii zachowań proaktywnych, adaptacyjnych i prężnych. Proaktywność oznacza inicjowanie działań, które wywierają pozytywny wpływ na zmienne środowisko pracy, jak również umiejętność stosowania najnowszych rozwiązań IT, zdolność do współdziałania w zespole oraz posiadanie rozległej wiedzy na temat zastosowania zaawansowanych strategii produkcyjnych [Griffin, Hesketh 2003, ss. 65–73].

Proaktywność przekłada się na wielofunkcyjność zadaniową, wysokie kwalifikacje oraz innowacyjne pomysły i umiejętności, w tym umiejętność błyskawicznej reakcji na bodźce pochodzące z wnętrza organizacji oraz na sygnały z otoczenia rynkowego i zarazem zdolność do podejmowania niestandardowych rozwiązań. Podczas rozwiązywania nagłego problemu pracownik proaktywny rozważa różne możliwości w celu zweryfikowania, czy może wykonać swoją pracę bardziej efektywnie. Potrafi zachować spokój i trzeźwość myślenia w trudnych okolicznościach, a także rozwiązywać nowe i złożone problemy, przyjmując niestandardowe działania, w sytuacji kiedy zaistnieje nagły problem [Olesiński, Rzepka, Olak 2017, ss. 75–81].

Proaktywność wiąże się też ze zdolnością szybkiego i sprawnego „przejścia z jednego projektu do drugiego”, zmianą planów, gdy potrzebne zasoby stają się nagle nieosiągalne, umiejętnością wprowadzania udoskonaleń w pracy, poszukiwaniem nowych sposobów pozyskania lub wykorzystania zasobów, jeśli zasoby dostępne w danym momencie pozostają niewystarczające do wykonania pracy oraz próbą podejmowania nowych metod wykonywania zadań [Olesiński, Rzepka, Olak 2017, ss. 75–81].

Atrybutem zwinności pracowniczej pozostaje także adaptacyjność rozumiana jako „proces świadomej i podświadomej modyfikacji społecznej nabytych cech, tak aby były one zgodne ze wzorcem cech uznawanych w danym środowisku za normalne oraz pożądane i aby pozwalały na rozwiązanie problemów współżycia w sposób możliwie bezkonfliktowy” [Żarczyńska-Dobiesz 2008, ss. 35–36]. Adaptacyjność oznacza podejmowanie w pracy wielu ról, wielozadaniowości i działanie na wielu poziomach organizacji, a także błyskawiczne przejście z jednej roli do drugiej [Dyer, Shafer 2003, ss. 145–174].

Zwinność pracowniczą można pojmować także w kategorii prężności. Atrybut ten pozwala na funkcjonowanie pod naciskiem, pomimo nieustannie zmieniających się warunków pracy, a także w sytuacji, kiedy stosowane strategie i rozwiązania okazują się niewystarczające. Prężny pracownik ma pozytywny stosunek do zmian, nowych pomysłów i technologii. Potrafi też sobie radzić z niepewnymi i nieoczekiwanymi sytuacjami oraz ze stresem [Dyer, Shafer 2003, ss. 145–174].

Prężność można analizować i jako proces, i jako cechy osobowości. Wedle pierwszego ujęcia „prężność odnosi się do procesu dynamicznej i pozytywnej adaptacji w obliczu przejawiających się przeciwności” [Luthar 2012, ss. 429–449]. „Jest konstruktem wymiarowym, obejmującym istotne czynniki powiązane ze skuteczną adaptacją do stresujących wydarzeń” [Charney 2004, s. 195].

Wedle drugiej interpretacji prężność może być traktowana w kategorii cech osobowości kluczowych w procesie zmagania się z problemami, jakie występują podczas świadczenia pracy. W tym rozumieniu prężność jest podstawową właściwością osobowościowych procesów regulacyjnych, wskazujących na funkcjonowanie specyficznego układu właściwości charakterologicznych [Prince-Embury 2008, ss. 41–56].

Prężna postawa pracownika koreluje z takimi jego cechami jak pewność siebie, umiejętność zjednania akceptacji innych pracowników, dążenie do celu, umiejętność pracy w sytuacjach stresowych, wewnętrzny spokój i opanowanie oraz poczucie własnej skuteczności, nawet w sytuacjach bardzo trudnych. Prężny pracownik potrafi więc odpowiednio wykonywać swoje obowiązki w trudnych albo stresujących sytuacjach.

## **Postawa zwinnego pracownika**

Zachowanie zwinnego pracownika Dyer i Shafer charakteryzują następująco: jest to umiejętność inicjowania, improwizowania, adaptacji, odgrywania wielu ról, szybkiego przegrupowywania, spontanicznej współpracy, zachowanie generacyjne, uczenie się i edukacja. Inicjowanie i improwizowanie są typowe dla proaktywnego zachowania zwinnego pracownika. Proaktywna inicjatywa oznacza aktywne poszukiwanie możliwości przyczyniania się do sukcesu organizacyjnego oraz podejmowania inicjatywy ukierunkowanej na realizowanie możliwości, które wydają się obiecujące. Proaktywna improwizacja wymaga opracowania i wdrożenia nowych rozwiązań, jak również kreatywnego podejścia do realizacji i możliwości radzenia sobie z zagrożeniami [Dyer, Shafer 2003, ss. 145–174].

Zwinny pracownik jest w stanie podejmować w swojej pracy wiele ról, jego atrybutem staje się wielozadaniowość i działanie na wielu poziomach organizacji. Nierzadko zdarza się, że przy realizacji projektu pracownik jest zmuszony do błyskawicznego przejścia z jednej roli do drugiej. Pracownicy posiadający moc wytwórczą muszą się nauczyć działać jednocześnie w wielu dziedzinach, wykorzystywać kompetencje i uczyć się poprzez aktywne udostępnianie informacji i wiedzy [Dyer, Shafer 2003, ss. 145–174].

Zwinni pracownicy z większym zestawem umiejętności efektywnie wykonają szerszy zakres zadań oraz zmniejszą liczbę zadań niezbędnych do wykonania. Poza tym wieloaspektowe szkolenie i większa różnorodność zadań mogą również ułatwiać działanie ze względu na mniejsze zmęczenie, nudę lub powtarzający się stres.

## Model zwinności pracowniczej

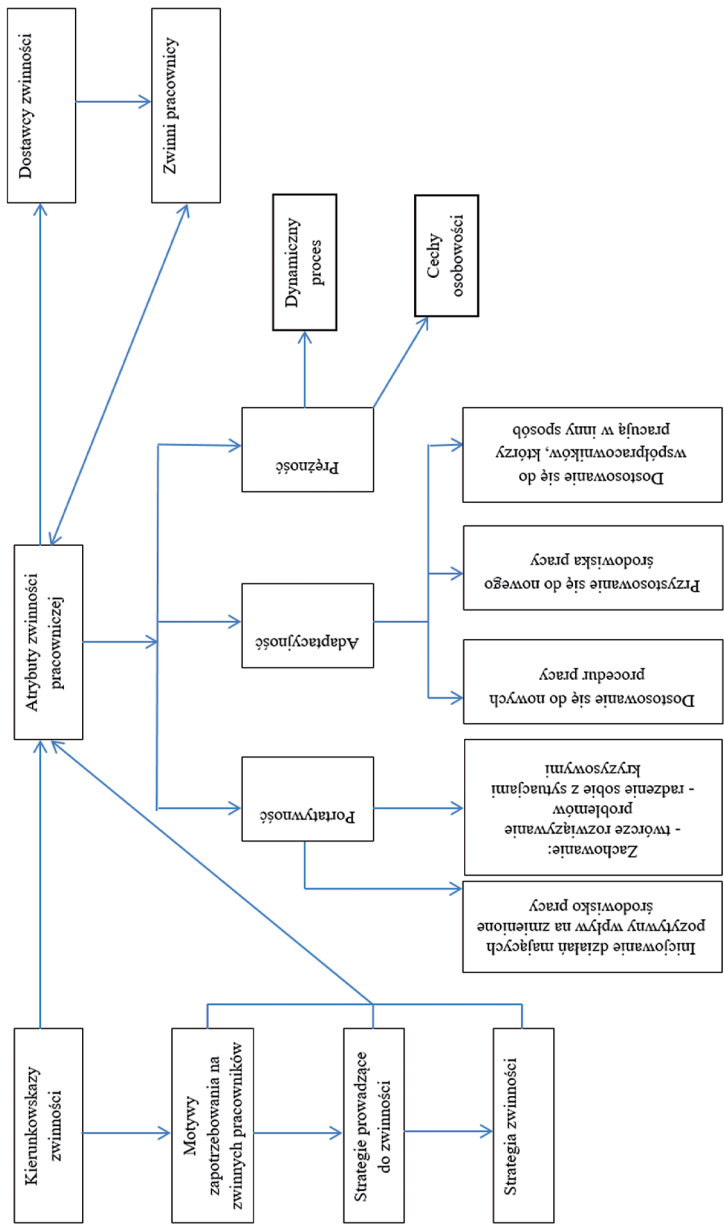
Nakreślone w niniejszym artykule rozważania pozwalają na przedstawienie autorskiego modelu zwinności pracowniczej. Model ten oparty został na rozważaniach Sharifiego i Zhanga. Naukowcy ci skonstruowali model zwinności przedsiębiorstwa, a autor niniejszego artykułu zawężił ten problem do zwinności pracowniczej, podkreślając, iż głównym dostawcą zwinności, poza technologią i innowacjami, są właśnie zwinni pracownicy.

Autorski model z pewnością generuje wartość dodaną. Chociaż dla specjalistów z zakresu zwinności problematyka jest już znana, to dla kierownictwa organizacji, niemającego do tej pory kontaktu z przedstawionym problemem, może się on stać ciekawą propozycją sanacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi, poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz doskonałą okazją do zapoznania się z literaturą przedmiotu, traktującą o problemie zwinności pracowniczej.

Model zwinności pracowniczej oparty jest na trzech konstytuujących go elementach [Sharifi, Zhang 1999, ss. 7–22]:

- kierunkowskazy zwinności, które to stanowią zmiany otoczenia i poziomy jego oddziaływania i które zarazem wymuszają na organizacji nowe sposoby prowadzenia biznesu,
- możliwości osiągnięcia zwinności, będące kluczowymi umiejętnościami, jakich przedsiębiorstwo potrzebuje, aby skutecznie reagować na zmiany i okazje. Zwinne umiejętności pracownika to proaktywność, adaptacyjność oraz prężność,
- dostawcy zwinności, czyli środki, za których pomocą można osiągać niezbędne umiejętności sprzyjające kreowaniu zwinności. W modelu zwinności pracowniczej takimi dostawcami są zwinni pracownicy. Graficzną prezentację modelu zwinności pracowniczej przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Model zwinności pracowniczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Sharifi, Zhang 1999.

## Zwinność pracownicza a praktyki organizacji pracy w świetle badań empirycznych

Autor niniejszego artykułu prowadził badania na temat problemu zwinności pracowniczej w aspekcie praktyki organizacji pracy we współczesnym przedsiębiorstwie. Próba badawczą było 200 przedsiębiorstw sektora MŚP na Podkarpaciu. Badania przyjęły charakter ankiet. Posłużono się losowym doбором próby. Kwestionariusz ankietowy był skierowany do firm mających różny charakter prawny, stanowiących głównie własność prywatną.

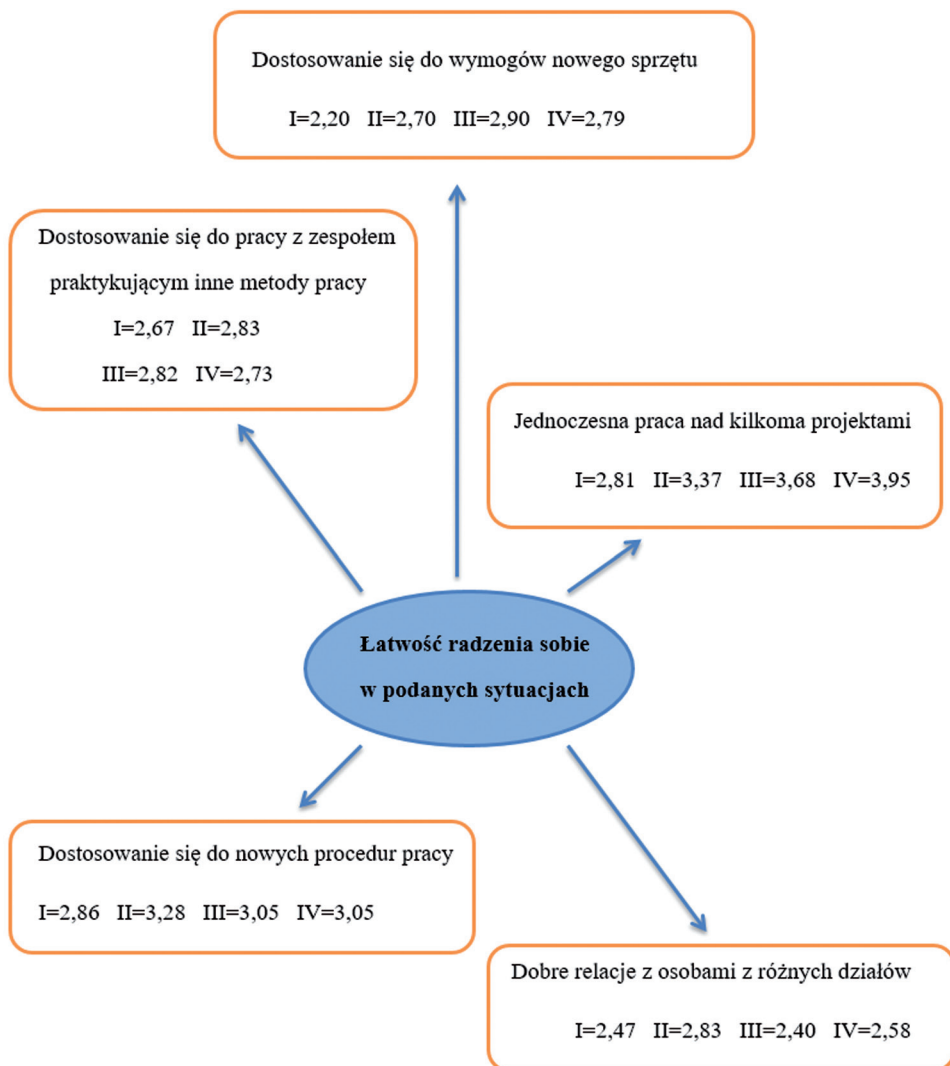
Ankiety wypełniło 200 przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw. Dobór próby został scharakteryzowany, mając na względzie wielkość badanego przedsiębiorstwa, sektor, w jakim funkcjonuje, okres funkcjonowania na rynku, liczbę personelu zatrudnianego w skali roku, a także rodzaj rynku, na jakim prowadzi działalność (rynek lokalny, krajowy czy zagraniczny).

Autor niniejszego artykułu wykorzystał metodę modelowania SEM<sup>1</sup> do wyznaczenia modelu zwinności pracowniczej na tle praktyk organizacji pracy. Przede wszystkim skoncentrowano się na przedstawieniu modelu łatwości radzenia sobie pracowników firm w podanych sytuacjach (rysunek 3):

- - dostosowanie się do wymogów nowego sprzętu,
- - dostosowanie się do pracy z zespołem praktykującym inne metody pracy,
- - jednoczesna praca nad kilkoma projektami,
- - dostosowanie się do nowych procedur pracy,
- - ukształtowanie dobrych relacji z osobami z różnych działów. Struktura zatrudnienia osób w różnych branżach przedstawiała się następująco: I – Usługi, 66 osób; II – Przemysł, 60 osób, III – Handel, 57 osób, IV – Inne, 19 osób.

<sup>1</sup> Model SEM (*Structural Equation Modeling*) opisuje relacje między zmiennym. Może on zawierać jedno lub wiele równań (nazywanych równaniami strukturalnymi). Metoda ta łączy analizę regresji z konfirmacyjną analizą czynnikową. Modele równań strukturalnych SEM można definiować jako zestaw procedur i narzędzi statystycznych, które służą do pomiaru zależności przyczynowych w empirycznych badaniach naukowych. Modele dają wiele korzyści, takich jak możliwość modelowania interakcji, uwzględniania nierzetelności w danych, obecność zmiennych nieobserwowalnych i uwzględniania skorelowania zmiennych niezależnych. Zatem metodologia SEM umożliwia jednoczesne uwzględnianie relacji pomiędzy niezależnymi i zależnymi oraz mierzalnymi (obserwowalnymi) oraz nieobserwowalnymi (ukrytymi) zmiennymi. Pozwala też na ujmowanie w modelu potencjalnych błędów pomiaru wszystkich zmiennych obserwowalnych oraz estymowanie i testowanie wariancji oraz kowariancji pomiędzy zmiennymi, a także badanie zależności bezpośrednich i pośrednich występujących pomiędzy nimi. Zmienne ukryte (niemierzalne) są hipotetycznymi konstrukcjami bądź też zmiennymi o nieobserwowalnych realizacjach w danej próbie. W związku z tym nie istnieje bezpośrednia ani precyzyjna metoda ich pomiaru i można je zmierzyć jedynie pośrednio. Zob. Byrne 2010, ss. 32–45; Bagozzi, Yi 2012, ss. 8–34.

Rysunek 3. Model łatwości radzenia sobie pracowników firm w podanych sytuacjach

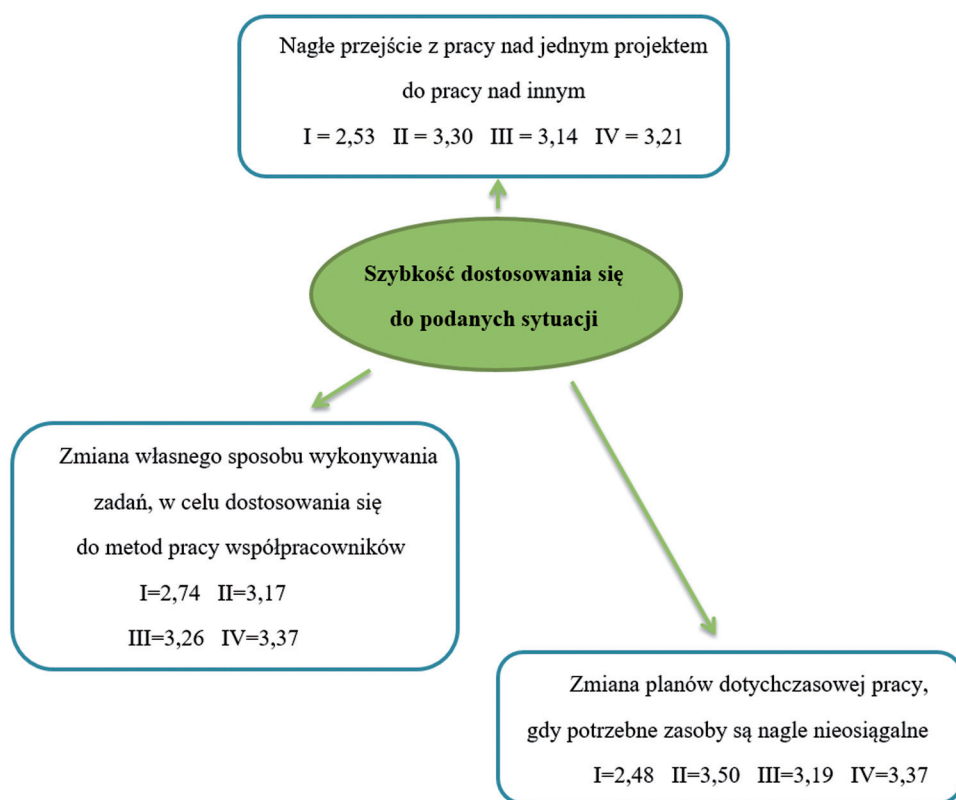


Źródło: Olak 2017.

Obserwując wyniki analiz prezentowane na rysunku 3, można stwierdzić, iż wszystkie rodzaje organizacji uzyskały zbliżone wartości. Mimo że respondenci mieli do wyboru siedmiostopniową skalę (gdzie 1 oznacza bardzo łatwo, a 7 bardzo trudno), to wszystkie wskaźniki plasowały się w przedziale między 2,0 a 4,0. W wypadku niemal wszystkich sytuacji najmniej problemów sprawiają one przedstawicielom usług. Jedynie

w wypadku dobrych relacji z osobami z różnych działów musieli oni uznać wyższość handlowców, którym przychodzi to łatwiej o 0,07. Następnie autor niniejszej pracy skonstruował model szybkości dostosowania się pracowników firm do następujących sytuacji: nagłe przejście z pracy nad jednym projektem do pracy nad innym, zmiana własnego sposobu wykonywania zadań w celu dostosowania się do metod pracy współpracowników, zmiana planów dotychczasowej pracy, gdy potrzebne zasoby są nagle nieosiągalne.

Rysunek 4. Model szybkości dostosowania się pracowników firm do podanych sytuacji



Źródło: Olak 2017.

Wyniki przedstawione na rysunku 4 są bardzo zbliżone do tych, które przedstawia rysunek 3, z zastrzeżeniem, że są one na jeszcze bardziej zbliżonym poziomie, gdyż plasują się w przedziale między 2,48 a 3,50. Ponownie reprezentanci usług okazali się



najszybsi w dostosowywaniu się do podanych wyżej sytuacji i jako jedyni osiągnęli wskaźnik poniżej 3,0. Przedstawiciele innego rodzaju firm osiągnęli bardzo zbliżone wskaźniki we wszystkich trzech sytuacjach.

## Konkluzje

Współczesne przedsiębiorstwo postawione zostało przed wyzwaniem przetrwania w dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych. Turbulentne zmiany nakazują stawić czoła takim zjawiskom jak narastająca konkurencja, presja wzmożonych wymagań ze strony klientów, konieczność wdrażania innowacji, coraz krótsze cykle życia produktów i usług, a nade wszystko zmiany w systemach wartości oraz w strukturze wykształcenia i kwalifikacji zatrudnionych pracowników. Zatem nasuwa się stwierdzenie, iż sukces rynkowy przedsiębiorstwa zależy głównie od zatrudnionych pracowników, a przede wszystkim od ich atrybutów. Stąd tak ogromne zapotrzebowanie organizacji na odpowiednich pracowników.

Badania przeprowadzone przez autora niniejszego artykułu wykazały, iż istnieje ścisły związek pomiędzy zwinnością pracowniczą a różnymi praktykami organizacji pracy, co pozwala na przyjęcie sformułowanej we wstępie hipotezy i na stwierdzenie, iż cel badawczy wyznaczony w niniejszym artykule został osiągnięty. Zwinni pracownicy z łatwością potrafią sobie poradzić z różnymi wyzwaniami organizacyjnymi, takimi jak konieczność dostosowania się do wymogów nowego sprzętu oraz do pracy z zespołem praktykującym inne metody pracy. Poradzą sobie również z jednoczesną pracą nad kilkoma projektami, dostosują się do nowych procedur pracy i ukształtują dobre relacje z osobami z różnych działów.

Ponadto występowanie zwinności pracowniczej wiąże się nieodzownie z szybkością dostosowania się do praktyk organizacyjnych takich jak nagłe przejście z pracy nad jednym projektem do pracy nad innym, zmiana własnego sposobu wykonywania zadań w celu dostosowania się do metod pracy współpracowników czy zmiana planów dotychczasowej pracy, gdy potrzebne zasoby są nagle nieosiągalne.

Rozważania przeprowadzone w niniejszym artykule uprawniają do sformułowania rekomendacji przydatnych dla praktyki gospodarczej. Przede wszystkim, aby przetrwać w turbulentnych warunkach rynkowych, przedsiębiorca musi być zwinny. Oznacza to, iż powinien z łatwością radzić sobie w różnych, nawet najbardziej stresujących sytuacjach, z łatwością dostosowywać się do wymogów nowego sprzętu i nowych procedur w pracy, wykazywać umiejętność efektywnej pracy z zespołem, który preferuje inne metody pracy, oraz potrafić pracować nad kilkoma projektami równocześnie. Zwinny przedsiębiorca powinien wykształcić zdolność do kształtowania dobrych

relacji z osobami z różnych działów oraz umiejętność dostosowania się do nowych procedur pracy. Ponadto dobrą praktyką jest szybkie dostosowanie się do różnych sytuacji obejmujących na przykład zmianę własnego sposobu wykonywania zadań w celu dostosowania się do metod pracy współpracowników, nagłe przejście z pracy nad jednym projektem do pracy nad innym, a także zmiana planów dotychczasowej pracy, w sytuacji gdy potrzebne zasoby stają się nagle nieosiągalne. Z pewnością umiejętność dostosowania się do zmiennych cech środowiska pracy prowadzić będzie do wzrostu wydajności pracy.

## Bibliografia

Bagozzi R., Yi Y. (2012), *Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, z. 1, nr 40.

Breu R., Hafner M., Weber B., Novak A. (2002), *Model Driven Security for Inter – Organizational Workflows in E-Government*, In Proc. TCGOV, ISCA.

Byrne B.M. (2010), *Structural Equation Modeling with AMOS, Basic Concepts, Applications, and Programming*, Routledge, New York.

Charney D.S. (2004), *Psychobiological mechanisms of resilience and vulnerability: implications for successful adaptation to extreme stress*, „American Journal of Psychiatry”, No. 161.

Dove R. (1991), *21st Century Manufacturing Enterprise strategy: an Industry Led View*, Iaccoca Institute.

Dyer L., Shafer R.A. (2003a), *Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Dyer L., Shafer R. A. (2003b), *From Human resource strategy to organizational effectiveness: lesson from research on organizational agility*, Research in Personnel and Human Resource Management. JAI Press Inc, Greenwich.

Forsythe S. (1997), *Human factors in agile manufacturing: a brief overview with emphasis on communications and information infrastructure*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”, Vol. 1, No. 7.

Goriwondo W.M., Mhlanga S., Mutsambwa T. (2013), *Agility for sustainability in Zimbabwe: A case study for manufacturing companies in Bulawayo*, „China – USA Business Review”, Vol. 1, No. 12 (1).

Griffin B., Hesketh B. (2003), *Adaptable behaviours for successful work and career adjustment*, „Australian Journal of Psychology”, nr 55.

Gunasekaran A. (1999), *Organisational quality – a cognitive approach to quality management*, „The TQM Magazine”, No. 1.

Herzenberg S.A., Alic JA., Wial H. (1998), *New Rules for a New Economy: Employment and Opportunity in Postindustrial America*, Cornell University Press, Ithaca, New York.

Hopp W.J., Tekin E., Van Oyen M.P. (2004), *Benefits of skill chaining in production lines with cross-trained workers*, „Management Science”, No. 50.

Kidd P.T. (1994), *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Luthar S. (2012), *Are affluent youth truly „at risk”? Vulnerability and resilience across three diverse samples*, „Development and Psychopathology”, No. 24.

Meredith S., Francis D. (2000), *Journey towards agility: The agile wheel explored*, „The TQM Magazine”, Vol. 2, No. 12.

Nagel R.N., Dove R. (1991), *The virtual corporation*, Lehigh University, Illinois.

Ofoegbu O.E., Akanbi P.A. (2012), *The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria*, „International Business & Economics Research Journal”, Vol. 2, No. 11.

Olesiński Z., Rzepka A. (2017), Olak A., *Zarządzanie międzyorganizacyjne w zwinnych przedsiębiorstwach*, Texter, Warszawa.

Plonka F.E. (1997), *Developing a lean and agile work force*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries”, Vol. 1, No. 7.

Prince-Embury S. (2008), *The resiliency scales for children and adolescents, psychological symptoms, and clinical status in adolescents*, „Canadian Journal of School Psychology”, Vol. 1, No. 23.

Sajdak M.K. (2013), *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa*, Wyd. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Sharifi H., Zhang Z. (2000), *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*, „International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 4, No. 20.

Upton D.M. (1995), *Flexibility as Process Mobility: The Management of Plant Capabilities for Quick Response Manufacturing*, „Journal of Operations Management”, No. 12.

Van Oyen M.P., Gel E.G.S., Hopp W.J. (2001), *Performance opportunity for workforce agility in collaborative and non-collaborative work systems*, „IIE Transactions”, Vol. 9, No. 33.

Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W., Lepak D.P. (1996), *Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance*, „Academy of Management Journal”, No. 39.

Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.



---

**Edyta Gheribi** | [edyta.gheribi@uni.lodz.pl](mailto:edyta.gheribi@uni.lodz.pl)

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa

## Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa w sektorze gastronomicznym na wybranym przykładzie

### Innovation's Influence on Competitiveness of the Enterprise in Foodservice Sector on Selected Example

**Abstract:** Currently innovation plays an important role in the socio-economic development as a result of the ongoing process of globalization, increasing customers expectations and strengthening competition. Service organizations such as food service companies, must to remain on the market-oriented development are required to continual innovation activity. Innovations simplify all changes introduced by gastronomy business, regardless of the fact that they are absolute novelties, reproduced by the competitors or adapted products or services. The article aims to show innovation in terms of offer (product/services), organization, marketing and process in gastronomy market and is analyzed as a factor constituting the competitiveness of food service companies.

**Key words:** innovation, strategy, gastronomy, business, competitiveness

## Wprowadzenie

Innowacje interpretowane są przez wielu z postępem i nowoczesnością, a ich rozpowszechnianie w biznesie przyczynia się niewątpliwie w znacznej mierze do rozwoju gospodarczego. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na współczesnym, dynamicznie rozwijającym się rynku muszą dostosowywać się do aktualnych wyzwań i ze względu na to powinny cechować się innowacyjnością i elastycznością. W związku z tym elastyczność jest, obok efektywności i jakości, podstawowym wymiarem obecnego paradygmatu zarządzania organizacjami [Krupski 2008, s. 10].

Wysoki poziom elastyczności organizacji stanowi warunek niezbędny do uzyskania założonej podatności organizacji na zmiany.

Innowacje pojawiają się jako źródło zmian, które są niezbędne do udanej działalności gospodarczej. Innowacje stanowią najważniejszą siłę napędową rozwoju gospodarki. Zatem należy wprowadzać zmiany w różnych zakresach według indywidualnych potrzeb. Przedsiębiorstwa, biorąc udział w wyścigu o klienta, zmuszone są do uzyskiwania skutecznej przewagi konkurencyjnej [Ejsmont 2014, s. 47], starają się m.in. wyprzedzać konkurentów w szukaniu tego, co nowatorskie. Ci, którzy nie są innowacyjni, tracą pozycję rynkową i są mniej atrakcyjni. W dzisiejszych czasach jednym z kluczowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw są niewątpliwie innowacje [Kleban, Voytovych 2012, s. 239]. Coraz więcej badań popiera przyjęcie strategicznych orientacji, w tym orientacji na innowacje, orientacji technologicznej, orientacji na przedsiębiorczość, orientacji na jakość i orientacji na produktywność [Marinova, Ye, Singh 2008, ss. 28–45; Zhou, Yim, Tse 2005, ss. 42–60].

Przedsiębiorstwa świadczące usługi gastronomiczne postrzegane są za jedne z najdynamiczniej rozwijających się w sektorze usług [Gheribi 2013b, s. 29; Kwiatkowska, Levytska 2007, s. 135]. W ostatnich latach zmienia się intensywnie struktura rodzajowa w tej branży i następują znaczące zmiany, między innymi w jakości świadczonych usług [Gheribi 2016, ss. 103–104]. Funkcjonujące w tej branży przedsiębiorstwa pozostają w stosunku do siebie silnie konkurencyjne. Największą siłę konkurencji obserwuje się szczególnie w miejscach o dużej liczbie tego typu organizacji, czyli w dużych miastach [Gheribi 2017, ss. 57–63].

Znaczący wpływ na rozwój sektora usług, w tym usług gastronomicznych, odgrywają innowacje. Innowacje przynoszą znaczne korzyści firmom, takie jak utrzymywanie lub zwiększanie udziału w rynku i lepsze wyniki od konkurencji [Lisboa, Skarmetas, Lages 2011, s. 1275.; Singuaw, Simpson, Enz 2006, ss. 556–574].

Jeśli restauratorzy uważają innowacje za konkurencyjną broń, powinni stawiać się bardziej innowacyjni niż konkurencja, wprowadzać zmiany i przyspieszać ich wdrażanie, tworzyć innowacyjną atmosferę i w pełni wykorzystywać kreatywność pracowników. Innowacje upraszczają wszelkie zmiany wprowadzone przez restauratorów, niezależnie od tego, czy są to nowości absolutne, odtworzone przez konkurentów lub dostosowane produkty lub usługi.

Restauratorzy powinni uwzględniać w strategii firmy również strategię w zakresie innowacyjności. Włączenie strategii innowacji do strategii firmy ma pomóc w skoncentrowaniu wysiłków na tworzeniu pozycji firmy. Wyznaczenie celów dla innowacji w poszczególnych obszarach działania firmy powinno być stałym elementem planowania strategicznego. We współczesnym dynamicznym, turbulentnym i nastawionym

na ciągłą innowację otoczeniu samo tylko trwanie czy egzystencja firmy to za mało, a brak rozwoju oznacza cofanie. Wykorzystanie możliwości staje się jeszcze ważniejsze na burzliwych rynkach. W szczególności niestabilność preferencji i oczekiwań klientów znacznie ogranicza zdolność firmy do ich zaspokajania poprzez dokonywanie tylko niewielkich modyfikacji istniejących produktów, a nawet poprzez wprowadzanie stopniowych innowacji [Zhou, Yim, Tse 2005, ss. 42–60].

Celem niniejszego opracowania było przedstawienie istoty innowacyjności jako czynnika warunkującego wzrost konkurencyjności organizacji. W opracowaniu przedstawiono studia literaturowe przedmiotu, dane statystyczne z sektora gastronomicznego oraz własne badania jakościowe i ilościowe, przeprowadzone w przedsiębiorstwie gastronomicznym, prowadzącym działalność w Łodzi, które posłużyło jako studium przypadku. W 2014 roku autorka opracowania zaproponowała w firmie wprowadzenie szeregu innowacji, które zostały wdrożone, a obecnie postanowiono ocenić wpływ, jaki wywarły wprowadzone zmiany na pozycję konkurencyjną firmy w opinii przedsiębiorstwa i klientów. Badanie przeprowadzono na przełomie 2016/2017 roku, wykorzystując jako metodę badawczą wywiad pogłębiony z menadżerem firmy oraz kwestionariusz wywiadu ze 120 ankietowanymi, którzy byli klientami firmy.

## Przegląd literatury

### *Istota i rodzaje innowacji*

W literaturze przedmiotu brak jest jednorodnej definicji innowacji. Większość podejść odnosi się jednak do pojęcia „nowość” i „zmiana”. Często pojęcie „innowacji” ogranicza się do nowych produktów i technologii. W potocznym rozumieniu innowacje oznaczają coś nowego i innego od dotychczasowych rozwiązań. Słowo innowacje pochodzi od łacinskiego *innovatio*, co oznacza odnowienie [Kopaliński 2008, s. 143]. Za prekursora innowacji uznawany jest Schumpeter. Według niego innowacja to istotna zmiana funkcji produkcji, polegająca na odmiennym niż poprzednio kombinowaniu tzn. łączeniu ze sobą czynników produkcji [Schumpeter 1960, s. 104]. Definicja Schumpetera stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań na temat innowacji w gospodarce. W latach 80–90-tych, wraz z rozwojem rynku usług zakres przedmiotowy innowacji znacznie się rozszerzył i wyszedł poza sferę techniki, co przyczyniło się do powstawania nowych definicji.

Kotler uznał, że innowacje to dobro, usługa lub pomysł, postrzegane przez kogoś jako nowe, a pomysł mógł już istnieć od dawna, ale stanowił innowacje dla osoby postrzegającej go jako nowy [Kotler 1994, ss. 15–28].

Griffin z kolei za innowacje uważał kierowany wysiłek organizacji na rzecz opatentowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań już istniejących



produktów i usług [Griffin, 1996, s. 646]. Slater i Narver [1994, ss. 46–55] proponowali, że innowacyjność jest podstawową wartością, która wpływa na orientację rynkową i relację wydajności.

Najbardziej znaną i stosowaną obecnie definicję innowacji stworzyła Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) w opracowaniu Oslo Manual, gdzie uznano, że innowacja to wprowadzenie do praktyki nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania w odniesieniu do procesu, produktu (towaru lub usługi), marketingu oraz organizacji. Zgodna z tą metodologią definicja innowacji nie zawęża pojęcia innowacji tylko do nowości absolutnych, ale przedstawia szerokie ujęcie dopuszczające traktowanie jako innowacji każdej nowości, będącej nowością dla jej nowego użytkownika [Podręcznik Oslo Manual 2005, s.48]. Stosując kryterium nowości, rozróżnić możemy innowacje na skalę światową, kraju, działu przemysłu lub przedsiębiorstwa. Zgodnie z opracowaniem Oslo Manual [2005, ss. 49–55] można wyróżnić cztery typy innowacji:

- Innowacje produktowe – to wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Do innowacji produktowych zalicza się zarówno wprowadzenie nowych wyrobów i usług, jak i znaczące udoskonalenia istniejących wyrobów i usług w zakresie ich cech funkcjonalnych lub użytkowych. Nowe produkty to wyroby lub usługi, które znacząco różnią się swoimi cechami lub przeznaczeniem od produktów dotychczas wytwarzanych przez firmę;
- Innowacje procesowe – czyli innowacje w obrębie procesu to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania. Innowacje w obrębie procesów mogą mieć za cel obniżenie kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy, podniesienie jakości produkcji bądź dostarczanie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów;
- Innowacje marketingowe – to wdrożenie nowej metody marketingowej, wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Celem innowacji marketingowych jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku dla zwiększenia sprzedaży. Cechą wyróżniającą innowacje marketingowe wśród innych zmian w zakresie instrumentarium marketingowego firmy jest to, że polegają one na wdrożeniu metody marketingowej, niestosowanej dotychczas przez daną firmę. Musi być ona elementem nowej koncepcji lub strategii marketingowej, stanowiącej znaczące odejście od metod

marketingowych stosowanych dotychczas. Nowa metoda marketingowa może być opracowana przez innowacyjną firmę we własnym zakresie lub przyswojona od innych firm lub podmiotów;

- Innowacje organizacyjne – to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Celem innowacji organizacyjnych może być osiągnięcie lepszych wyników poprzez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, podniesienie poziomu zadowolenia z pracy.

Zgodnie z Oslo Manual, przedsiębiorstwo, które w trzyletnim okresie wprowadziło na rynek przynajmniej jedną innowację, tzn. nowe lub znacząco ulepszone rozwiązanie w odniesieniu do produktu, procesu, marketingu lub organizacji, będące nowością przynajmniej z punktu widzenia tego przedsiębiorstwa, uznawane jest za przedsiębiorstwo innowacyjne.

Dzięki innowacjom możliwe jest między innymi [Grudzewski, Hejduk 2001, s. 48]:

- Lepsze przystosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia,
- Podniesienie jakości wyrobów i konkurencyjności ich sprzedaży,
- Zlikwidowanie barier i aktywizacja zasobów przez zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania,
- Usprawnienia organizacji i metod pracy,
- Poprawa warunków bezpieczeństwa pracy,
- Substytucja pracy żywej w następstwie lepszej organizacji i wyższej wydajności opartej na bogatszym i bardziej nowoczesnym wyposażeniu technicznym.

Podsumowując można stwierdzić, że problematyka innowacji stanowi obszerną dziedzinę wiedzy i ewoluowała wraz z rozwojem gospodarczym. Istotnym zadaniem wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie jest zmierzanie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

## **Innowacje w usługach gastronomicznych**

Innowacje wprowadzane w przedsiębiorstwach przemysłowych, rozumiane jako ukazanie nowego lub ulepszanego produktu odróżniają się zasadniczo od innowacji w przedsiębiorstwach usługowych. Innowacje usługowe stanowią rezultat procesu zmian lub są samym procesem związanym z produktem, charakteryzującym się wysokim stopniem niematerialności, potrzebą kontaktu między świadczącym usługę a klientem, integracją czynników zewnętrznych w różnorodnym powiązaniu, wynikającym z wysokiego wkładu osobistego czynnika ludzkiego [Oslo Manual 2005, ss. 82–89].

Sektor usług gastronomicznych intensywnie ewaluował na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat.

Rozwój usług gastronomicznych niewątpliwie związany jest ze zmianami społecznymi i gospodarczymi zachodzącymi w naszym kraju [Gheribi 2016, ss. 102–111; Gheribi 2013a, ss. 85–112; Gheribi 2013b, ss. 29–35; Kwiatkowska, Levytska 2007, ss. 135–145]. Obserwuje się zmiany w liczbie przedsiębiorstw działających w tej branży, zmianom ulega struktura rodzajowa [Kwiatkowska, Levytska 2009, ss. 91–102] oraz z każdym rokiem rosną przychody z prowadzenia tego typu działalności, co przedstawiono w tabeli 1. Najintensywniej rozwijają się restauracje. Ich liczba w roku 2015 w porównaniu do 2000 roku wzrosła o 120,55%. Przedsiębiorstwa działające w branży gastronomicznej to w większości mikro, małe i średnie firmy często będące firmami rodzinnymi [Gheribi 2015, s. 364].

**Tabela 1. Charakterystyka rynku gastronomicznego w Polsce w latach 2000–2015**

Wyszczególnienie	2000	2005	2010	2015	Zmiana (wzrost/ spadek) 2015/ 2000 (w %)	Zmiana (wzrost/ spadek) 2015/2010 (w %)
Restauracje	8 519	9 716	14 937	18 789	+ 120,55	+ 25,78
Bary	36 436	40 834	27 145	22 290	- 38,83	- 17,89
Punkty gastronomiczne	32 377	34 572	23 892	23 080	- 28,72	- 3,40
Stołówki	7 010	6 950	4 509	4 183	- 40,33	- 7,23
Ogólna liczba	84 342	92 072	70 483	68 342	-18,98	-3,04
Przychody ogółem z działalności gastronomicznej w mln zł	15 381	17 680	21 683	31 387	+104,06	+44,75

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

W dzisiejszych czasach warunki prowadzenia działalności gospodarczej są coraz trudniejsze ze względu na wzrastającą konkurencję. Sytuacja ta wymusza na przedsiębiorstwach potrzebę nowatorstwa, ciągłego rozwoju oraz coraz większego orientowania się na potrzeby klienta. Dostosowanie oferty usługowej przedsiębiorstw gastronomicznych do potrzeb i oczekiwań konsumentów oraz jej jakość ciągle budzą wiele zastrzeżeń ze strony konsumentów. Przyczyny tego w znacznej mierze wydają się związane z brakiem świadomości usługodawców co do rodzaju i istotności czynników kształtujących jakość oraz satysfakcję klientów firm gastronomicznych [Zabrocki 2012, ss. 74–84].

Przedsiębiorstwa zmuszone są do ciągłego poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej, żeby utrzymać lub wzmocnić swoją pozycję na rynku. Konkurencyjność przedsiębiorstwa definiowana jest jako jego zdolność do przeciwstawiania się konkurencji, a zatem do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których cena, jakość oraz inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów [Świtalski 2005, s. 166]. Jednym z ważnych czynników, warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw, są innowacje. Strategiczna orientacja determinuje reakcję firm na zmiany w środowisku branżowym i staje się głównym motorem skali i rodzajów wysiłków innowacyjnych podejmowanych przez organizację [Kumar, Boesso, Favotto, Menini 2012, ss. 132–145]. Oparta na innowacyjności konkurencyjność przedsiębiorstwa daje przedsiębiorstwu szansę na uzyskanie największej i najdłużej trwającej przewagi na rynku [Gultekin, Semercioz, Eregez 2013, ss. 413–419]. Przedsiębiorstwo charakteryzuje się wysokim poziomem konkurencyjności wtedy, gdy potrafi dostarczyć klientom to, czego potrzebują w odpowiedniej cenie, w odpowiednim miejscu i w odpowiedniej ilości.

Branża gastronomiczna jest nadal postrzegana przez wielu badaczy jako mało innowacyjna.

Innowacje to wszelkie zmiany wprowadzone przez właścicieli firm gastronomicznych, niezależnie od tego, czy są to nowości absolutne, odtworzone od konkurentów lub dostosowane produkty lub usługi [Linton 2009, ss. 729–737]. Obecnie można powiedzieć, że innowacje, czyli wprowadzenie i wdrożenie nowych pomysłów w branży gastronomicznej, stanowią podstawę do tworzenia i podtrzymywania przewagi konkurencyjnej [Nicolau, Santa-Maria 2013, ss. 71–79].

Działania w zakresie innowacyjności w branży gastronomicznej są wieloaspektowe. Do głównych rodzajów innowacji w branży gastronomicznej należy zaliczyć:

- innowacje produktowe,
- innowacje organizacyjne,
- innowacje procesowe,
- innowacje marketingowe.

Innowacje produktowe w sektorze usług gastronomicznych mogą polegać na wprowadzeniu znaczących udoskonaleń w sposobie świadczenia usług (na przykład na podniesieniu sprawności czy szybkości ich świadczenia), na dodaniu nowych funkcji lub cech do istniejących usług lub na wprowadzeniu całkowicie nowych usług oraz produktów, które są oferowane klientom [Oslo Manual 2005, ss. 50–51]. Efektem innowacji produktowej może być rozszerzenie asortymentu

o nowe produkty lub usługi, których przedsiębiorstwo nie posiadało wcześniej w swojej ofercie. Menadżerowie w gastronomii mogą wprowadzić innowacje w menu, aby odpowiednio reagować na nowoczesne trendy i stworzyć ofertę, która jest zgodna z aktualnymi wymaganiami klientów. Mogą poszerzyć ofertę dań, które będą przygotowywane ze składników uważanych przez konsumentów za pożądane, zdrowe, takie jak żywność ekologiczna, niskoenergetyczna, beztłuszczowa czy bezglutenowa. Również powinno się uwzględniać w menu produkty wegetariańskie [Rowe 2010, s. 27] ze względu na wzrost zainteresowania konsumentów zdrowym żywieniem [Goryńska-Goldmann, Ratajczak 2010, s. 41].

Innowacje organizacyjne w branży gastronomicznej to na przykład wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Przykładem tego typu innowacji może być wprowadzenie systemu zarządzania dostawcami. Innym przykładem może być wprowadzenie innowacji w zakresie organizacji miejsca pracy, polegającej na wdrożeniu nowych metod podziału zadań pracowników.

Przykładem innowacji procesowej może być wprowadzenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Innowacją procesową może być zatrudnienie profesjonalnych pracowników, jak na przykład somelierów, barmanów, baristów itp., co przyczynia się do poprawy jakości świadczonych usług. Innym przykładem tego typu innowacji może być wprowadzenie procesu dostawy żywności do klientów. Zainteresowanie klientów możliwością zamówienia i dostawą dań we wskazane miejsce cieszy się coraz większym zainteresowaniem i tendencja będzie wzrastać.

Przykładem innowacji marketingowej w zakresie projektu/konstrukcji produktów można również zaliczyć wprowadzenie znaczących zmian w formie, wyglądzie lub smaku żywności lub napojów, jak np. wprowadzenie nowych smaków artykułu spożywczego dla zdobycia nowego segmentu klientów. Zmiany mogą również dotyczyć projektu/konstrukcji produktów i polegać na modyfikacji formy i wyglądu produktów, bez zmiany ich cech funkcjonalnych ani użytkowych [Oslo Mannual 2005, s. 52]. Do tej grupy zalicza się także zmiany w opakowaniu takich produktów, jak artykuły żywnościowe i napoje, gdzie opakowanie jest głównym wyznacznikiem wyglądu produktu. Przykładem innowacji w branży gastronomicznej jest wprowadzenie i rozwój programów lojalnościowych [Jang, Mattila 2005, s.402] oraz używanie mediów społecznościowych do komunikacji z klientami [Lee i inni 2012, s. 826].

## **Wpływ wprowadzonych innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa na przykładzie wybranej firmy gastronomicznej.**

Firma, która posłużyła jako studium przypadku w niniejszej pracy jest spółką z o.o., działającą od 2008 roku w Łodzi przy głównej ulicy miasta. Według klasyfikacji działalności PKD (Polska Klasyfikacja Działalności) firma należy do podklasy 56.10.A, czyli grupy rodzajowej restauracje i inne stałe placówki gastronomiczne. Według SIC (Klasyfikacja Działalności Gospodarczej, stworzona przez rząd Stanów Zjednoczonych) – 58120100 jest to restauracja z potrawami narodowymi, a według klasyfikacji EKD (Europejskiej Klasyfikacji Działalności) – 55.3 należy do klasy restauracje.

Restauracja jest typu samoobsługowego, z możliwością spożywania posiłku na miejscu lub na wynos. W związku z tym, że jest to mała organizacja zatrudniająca do 10 osób, należy ją zaliczyć do mikro firm.

Wiosną 2014 roku w firmie zostały wprowadzone innowacje, zaproponowane przez autorkę niniejszego opracowania, które na przełomie 2016/2017 roku zostały ocenione. Postanowiono ocenić wpływ jaki wywarły wprowadzone zmiany na pozycję konkurencyjną analizowanej firmy w opinii przedsiębiorstwa i klientów. Badanie przeprowadzono, wykorzystując jako metodę badawczą, wywiad pogłębiony z menadżerem firmy oraz kwestionariusz wywiadu ze 120 ankietowanymi, którzy byli klientami firmy.

Oferta przedsiębiorstwa pod względem produktu/usługi była standardowa, nie wyróżniała się w zasadzie na tle firm konkurencyjnych o podobnym profilu. W ofercie były kanapki, tortille i pity z mięsem drobiowym lub wołowym, z dodatkiem surówek. Restauracja była typową restauracją samoobsługową, a klienci mieli możliwość spożycia posiłku na miejscu lub zabrania na wynos.

W firmie zostały zaproponowane innowacje produktowe, marketingowe oraz organizacyjne.

W aspekcie innowacji produktowej wprowadzono zmiany w menu. W związku ze wzrostem zainteresowania klientów potrawami wegetariańskimi wprowadzono do menu falafel, czyli smażone kulki, kotleciki z ciecierzycy przyprawione orientальnymi przyprawami i smażone na oleju. Jest to bardzo popularna wegańska potrawa w krajach arabskich. Często podawana w barach typu fast food jako wegańska alternatywa kebabu. Dotychczas restauracja nie miała w swojej ofercie tego dania, więc zmiana wprowadzona w menu była innowacją produktową. Wzbogacono również ofertę świeżych warzyw, które służą jako dodatki do kanapek i tortilli.

Ponadto wprowadzono napój o nazwie ajran, który jest popularnym tureckim napojem wytwarzanym z jogurtu i wody, często spożywany jest właśnie z kebabem.

Do przygotowywania mięs i sosów zaczęto używać oryginalnych przypraw arabskich, które w kuchni arabskiej mają ogromne znaczenie – ich umiejętne dodanie w trakcie przyrządzania gwarantuje niepowtarzalność smaku i doznań dla klienta.

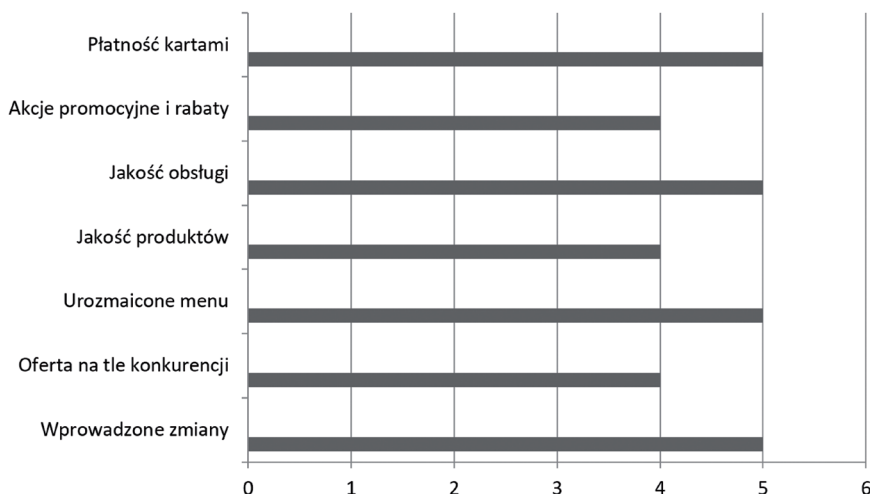
Jeśli chodzi o innowacje organizacyjne, wprowadzono zmianę w zakresie organizacji miejsca pracy, polegającą na wdrożeniu nowych metod podziału zadań pracowników. Zatrudniono osobę, która odpowiedzialna jest za przygotowywanie warzyw i surówek, w związku z tym kucharz może się skupić tylko na przygotowywaniu kanapek według zamówienia klientów. Nawiązano również współpracę z nowym dostawcą, który przygotowuje falafel według oryginalnej receptury.

W aspekcie marketingowym wprowadzono nowe opakowania do dań sprzedawanych na wynos. Zastosowano również nowe zasady ekspozycji warzyw oraz surówek w ladzie bufetowej, których celem było lepsze wyeksponowanie ich walorów.

W zakresie innowacji procesowej wprowadzono terminal do płatności bezgotówkowych. W dzisiejszych czasach coraz większa grupa konsumentów dokonuje płatności bezgotówkowych, dlatego postanowiono wprowadzić tę metodę. Firma zastanawia się wciąż nad możliwościami zamawiania dań przez telefon lub Internet oraz dostawą dań do klienta. Jednak do chwili obecnej firma nie zdecydowała się na taką zmianę.

Po prawie trzech latach od wprowadzenia powyższych zmian, które dla tego konkretnego przedsiębiorstwa były innowacyjne, spółka osiągnęła przewagę konkurencyjną nad swoimi konkurentami na lokalnym rynku. Organizacja zaoferowała klientom usługi i produkty odpowiadające ich oczekiwaniom, które okazały się lepsze niż oferty konkurencji. Wyraża się to wyższą jakością produktu i lepszą obsługą oraz bardziej kompleksowym zaspokojeniem potrzeb klienta. Przeprowadzone wśród klientów (120 osób) badanie wskazuje, że są oni zadowoleni z usług restauracji i pozytywnie – z najwyższą notą – oceniają wprowadzone zmiany, co przedstawia wykres 1. Najwyżej oceniono wprowadzenie możliwości płatności kartami, jakość obsługi oraz urozmaicone menu. Nieco niższe oceny odnotowano w jakości produktów, akcjach promocyjnych oraz w ofercie na tle konkurencji, co sugeruje, że należy zwrócić większą uwagę na te zmiany.

**Wykres 1. Ocena wprowadzonych zmian w badanej restauracji w opinii konsumentów (120 ankietowanych)**



Zastosowano skalę ocen od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało złą ocenę a 5 bardzo dobrą.  
Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani oceniają menu jako urozmaicone i każdy znajdzie w nim coś dla siebie. Klienci uważają, że restauracja wyróżnia się od konkurencji urozmaiconym menu, wysoką jakością oferowanych produktów oraz wysoką jakością obsługi.

Klienci pozytywnie ocenili również wprowadzone akcje promocyjne i rabaty oraz jako duże udogodnienie zinterpretowali wprowadzenie możliwości płacenia bezgotówkowo – za pomocą kart płatniczych i kredytowych. Odczuwany jest wzrost zainteresowania ofertą, czego potwierdzeniem jest większa liczba klientów odwiedzających restaurację, co przełożyło się na lepsze wyniki finansowe firmy. Zyski firmy wzrosły o 23% w badanym okresie. Spółka ocenia, że wprowadzone zmiany o charakterze innowacyjnym zdecydowanie korzystnie wpłynęły na pozycję firmy na rynku i na pewno ją umocniły. Firma myśli nad wprowadzaniem kolejnych zmian. Na razie dzięki poprawie sytuacji finansowej w lokalu została przeprowadzona modernizacja i poprawiono wystrój lokalu. Jak wynika z analizy przedstawionego przypadku wprowadzone zmiany o charakterze innowacyjnym wpłynęły pozytywnie na pozycję konkurencyjną badanego przedsiębiorstwa.



## Podsumowanie

Strategia jest długofalowym planowaniem i działaniem nakierowanym na rozwój przedsiębiorstwa. W dzisiejszych warunkach niezwykle dynamicznego, turbulentnego, złożonego oraz szybko zmieniającego się otoczenia strategia musi mieć charakter dynamiczny i innowacyjny. Strategia firmy nie może opierać się na sztywnej realizacji raz podjętych planów, ale elastycznie, a czasami nawet błyskawicznie dostosowywać się do szybko zmieniających się okoliczności. W dobie dynamicznych przemian zachodzących tak w wewnętrznych strukturach przedsiębiorstw, jak i w ich otoczeniu, zwiększenie innowacyjności staje się koniecznością warunkującą już nie tylko możliwości rozwoju, ale przede wszystkim utrzymanie wypracowanej przewagi konkurencyjnej [Sadkowska 2006, ss. 209–220]. Przedstawione studium przypadku sugeruje, że poprzez wprowadzanie innowacji restauracja staje się bardziej atrakcyjna dla klientów, co ma znaczący wpływ na ogólną pozycję konkurencyjną oraz rentowność. Do podobnych wniosków doszli w swoich badaniach Ottenbacher i Gnoth [Ottenbacher, Gnoth, 2005, ss. 205–222]. Zaprezentowany przykład firmy z branży gastronomicznej pokazuje, że firmy muszą reagować i dostosowywać swoją ofertę do potrzeb klientów i wpływać na jej atrakcyjność, aby być bardziej konkurencyjnym od konkurentów. To jedyna droga, aby zachować i wzmocnić swoją pozycję na mocno konkurencyjnym i turbulentnym rynku w dzisiejszych czasach.

## Bibliografia

- Ejsmont A. (2014), *Coopetition as the Factor of Increasing Level of Innovativeness in the SME Sector in Poland*, "Quarterly Journal OECONOMIA", Volume 5, Issue 4, pp. 45–60.
- Gheribi E. (2013a), *Konsument i przedsiębiorstwo na rynku usług gastronomicznych*, Black Unicorn, Jastrzebie Zdroj.
- Gheribi E. (2013b), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych w Polsce*, „Marketing i Rynek”, nr 4, ss. 29–35.
- Gheribi E. (2015), *Przedsiębiorstwa rodzinne na rynku usług gastronomicznych – studium przypadku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, zeszyt 7, cz. 1, ss. 363–379.
- Gheribi E. (2016), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych na polskim rynku*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 255, ss. 102–112.

Gheribi E. (2017), *The foodservice business in big Polish cities*, "Urban Development Issues", 53, ss. 57–63.

Goryńska-Goldmann E., Ratajczak P. (2010), *Świadomość żywieniowa a zachowania żywieniowe konsumentów*, "Journal of Agribusiness and Rural Development", 4(18), ss. 41–48.

Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

Grudzewski W., Hejduk I. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.

Gultekin A., Semercioz F., Eregez H. (2013), *Linking strategic and market orientations to organizational performance: the role of innovation in private healthcare organizations*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences", 99, ss. 413–419.

Jang D., Mattila A.S. (2005), *An examination of restaurant loyalty programs: what kinds of rewards do customers prefer?*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management", 17(5), ss. 402–408.

Kleban O., Voytovych N. (2012), *Innovative entrepreneurship as a key factor of modern economic development*, "Inwestycje i Innowacje, Rocznik Politechniki Lwowskiej", 748, ss. 239–243.

Kopaliński W. (2008), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kotler P.H. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa.

Krupski R. (2008), *Elastyczność organizacji*, red. nauk R. Krupski, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.

Kumar K., Boesso G., Favotto F., Menini A., (2012), *Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", 19(1), ss. 132–145.

Kwiatkowska E., Levytska G. (2007), *Stan i kierunki rozwoju polskiego rynku usług gastronomicznych*, „Zesz. Nauk. SGGW. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 63, ss. 135–145.

Kwiatkowska E., Levytska G. (2009), *Rynek usług gastronomicznych w Polsce na początku XXI wieku*, „Zesz. Nauk. SGGW. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 74, ss. 91–102,

Lee W., Xiong L., Hu C. (2012), *The effect of Facebook users' arousal and valence on intention to go to the festival: Applying an extension of the technology acceptance model*, „International Journal of Hospitality Management”, 31(3), ss. 819–827.

Linton J.D. (2009), *De-babelizing the language of innovation*, „Technovation”, 29(11), ss. 729–737.

Lisboa A., Skarmeas D., Lages C. (2011), *Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: a resource-based approach*, „Industrial Marketing Management”, 40(8), s. 1274–1284.

Marinova D., Ye J., Singh J. (2008), *Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction*, „Journal of Marketing”, 72(2), ss. 28–45.

Nicolau J.L., Santa-Maria M.J. (2013), *The effect of innovation on hotel market value*, „International Journal of Hospitality Management”, 32, ss. 71–79.

Ottenbacher M., Gnoth J. (2005), *How to develop successful hospitality innovation*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly”, 46(2), ss. 205–222.

*Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD i Eurostat, wydanie trzecie, 2005.

Rowe M. (2010), *Five trends you can't ignore*, „Restaurant Hospitality”, 94(7), ss. 22–28.

Sadkowska J. (2006), *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynku UE – wybrane aspekty*, „Zeszyty naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, 2, ss. 209–220.

Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN.

Singuaw J., Simpson P.M., Enz C.A. (2006), *Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research*, „Journal of Product Innovation Management”, 23, ss. 556–574.

Slater S., Narver J. (1994), *Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?*, "Journal of Marketing", 58, ss. 46–65.

Świtalski W. (2005), *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.

Zabrocki R. (2012), *Wybrane czynniki kształtowania jakości i satysfakcji konsumentów w usługach gastronomicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 236, ss. 74–84.

Zhou K.Z., Yim C.K., Tse D.K. (2005), *The effects of strategic orientations on technology and market based breakthrough innovations*, "Journal of Marketing", 69(2), ss. 42–60.



---

**Edyta Gheribi** | [edyta.gheribi@uni.lodz.pl](mailto:edyta.gheribi@uni.lodz.pl)

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa

**Anna Wronka** | [akraw@uni.lodz.pl](mailto:akraw@uni.lodz.pl)

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Logistyki

**Beata Gotwald-Feja** | [gotwald@uni.lodz.pl](mailto:gotwald@uni.lodz.pl)

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu

## Waste Reduction as an Innovative Strategy: Case Studies

**Abstract:** As presented in the article, the issue of waste management is crucial for contemporary economies, especially from a perspective of the citizens. Companies apply various methods to manage waste in a sustainable way, usually limiting their activities to the scheme of “reduce, re-use and recycle”. Although the needs of global community are the same (in terms of sustainable development) regardless country of origin, the companies apply different strategies of waste management. The insourcing model may be perceived as a way to gather waste from available places (streets, scrap-heaps or garbage dumps) and re-used to create a new value for the obtained resources. The outsourcing model is a chance for companies which have some production waste to be disposed. In it the customers (or generally speaking – people) are interested in gaining the resources to create a new product which is far from a firstly produced. The choice for specific model is irrelevant, because the crucial issue is sustainability which can be achieved by synergic cooperation of all waste-cycle members.

**Key words:** management, waste reduction, strategy, innovation

### Introduction

The current business approach among manufacturing firms causes crucial sustainability challenges such as energy security, industrial pollution, obnoxious waste discharge and climate change. Nowadays, environmental dimension of business activity is often

a key factor for achieving a sustained competitive advantage. Final customers as well as others stakeholders require balanced objectives related not only to the economical aspects but also social and environmental ones. In addition more restricted international legal regulations and on the other hand many potential measurable benefits influence on companies more eco-friendly attitude [Gheribi et al. 2017, p. 101]. The ability to develop new ideas and innovation has become a priority for many entities, similar as innovativeness was always a factor that contributed to the success of an organization.

Process innovation, product innovation and organizational innovation have their respective features that contribute to environmental and business performance of firms [Manvendra et al. 2016, pp. 316–334]. Other researchers accentuate that implementation of environment management system (EMS) and waste management practices influence green innovation and shows firm's potential toward organizational capabilities [Rehfeld et al. 2007, pp. 91–100; Wagner 2008, pp. 392–402].

Green product innovation is considered as a differentiating element in producing ecofriendly products and creating market attractiveness for the firm. Various studies postulate that green product innovation may take some time to generate potential financial benefits [Rehfeld et al. 2007, p. 98]. Green process innovation plays a significant role in improving technological capabilities in the production process by optimizing the utilization of raw materials, minimizing per unit cost of production and high quality products. Strategic theorists suggested that green organizational innovation creates unique mechanism to utilize all aspects in a well-coordinated manner which enables the organization to reap great benefits [Manvendra et al. 2016, p. 325]. Each green innovation type (product, process and organization) shows a positive association with business performance (measured by sales, market share, ROI and profits). Both green product and green process innovation improves return on investment which is considered to be an essential element for the existence of small business firms in developing economies [Tukker et al. 2001, pp. 147–161].

The aim of the article is presentation of idea and good practices in waste reduction management strategy based on example of two companies from Mexico and Poland. To achieve the goal, the article presents the idea of green innovations (including green product) and waste management (as the basis for waste-sourced products). Then the case studies exemplify the ideas of insourcing and outsourcing green waste management strategies.

## Idea of green innovations

From the beginnings in the 1980s, the measurement of firm innovation activity has grown at a rapid pace. An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations [Oslo Manual 2005, p. 48]. The overall definition of an innovation is modular. For example, we can still focus on the narrower concept of product and process innovation. However, the definition clearly reflects that firms' innovation activities are more than product and process innovation.

A number of definitions exist for the notion 'eco-innovation'. As one of the firsts, Fussler and James define eco-innovations as "new products and processes which provide customer and business value but significantly decrease environmental impacts" [Johansson, Magnusson 1998, p. 7]. Green innovation is also a multi-dimensional construct and can be divided into two foremost dimensions: green product innovation and green process innovation [Chen 2008, pp. 531–543]. Green product innovation refers to environmental product innovation that helps to reduce resource, control pollution, manage waste costs, and decrease the negative impact on the environment. Companies that pioneer green product innovations can improve their product design, quality, and reliability with respect to environmental concerns, which can yield a better chance to gain the first mover advantage and thus improve their corporate image, develop new markets, and further obtain competitive advantages [Chen 2008, pp. 531–543]. Green process innovation refers to an improvement in the existing process and/or a generation of new processes that involve green manufacturing technologies or equipment to avoid or reduce environmental damage and lead to environmental improvements [Kong, Feng, Ye 2016, p. 3].

Organizations which dispose of the necessary resources, a strong motivation to innovate and an organizational climate that allows and encourages the emergence of innovative ideas, are exactly those which will innovate quickly and successfully. The ability to innovate is represented by the ability to continuously transform knowledge and ideas into new products, processes and systems, to the benefit of both the organization and the shareholders. Intense global competition and technological development have made innovation be a source of competitive advantage.

Across Europe the importance of innovation as a driver of growth and competitiveness has and will continue to increase [Global Competitiveness Report 2014-2015, World Economic Forum].



Ecological innovation includes the development and implementation of new products, new technologies, new production processes, new resources, new markets and new systems that integrate economy and ecology, i.e. introduce ecological aspects in economic strategies.

Green innovation has emerged as a paradigm to address increasing pressure of natural resource exploitation. Green innovation is classified into green process, green product and green organizational innovation [Chen et al. 2006, p. 334]. It is believed that firms which integrate green innovation into their business strategy enhance organizational effectiveness, competitive advantage and environmental performance [Cheng et al. 2014, p. 88, Chen et al. 2006, p. 337]. Green process, product and organizational innovation altogether promotes firms' synergy and efficiency, creating opportunities for entry into new markets, increase sales and profitability and ultimately overall business performance [Kneller, Manderson 2012, pp. 211–235; Lau et al. 2010, pp. 731–777;].

Green innovation practices provide valuable, inimitable and non-substitutable resource that enable firms to develop the capabilities, leading to better business performance [Cheng et al., 2014, p. 88].

Authors defined innovation as the successful commercialization of novel ideas, including products, services, processes and business models is a critical component of economic growth.

## **Waste management as an innovative strategy**

Increasingly restrictions of legal requirements (especially European Directives) and on the other hand financial premises (potential source of cost savings) and at the same time growing awareness of staff are the main factors, which have contributed to the fact that waste management is more often a crucial aspect of many company's strategy.

Waste management can be defined from different perspectives and dimensions. In business practice, waste is often perceived as a typical example of mud, so according to the Lean Management assumptions, it is any no value-added process for which the customer is not willing to pay [Trent 2008, p. 4]. So as a waste company usually can treat for example: over production, inventory or quality defects. But for the needs of the article, Authors presume the broaden definition which comes from law regulations and therefore has the strongest legal implications for business, governments and local authorities. So according to the EU Waste Framework Directive 75/442/EEC, waste is any substance or object which the holder (producer or a person, who is in possession of it), discard or intends to discards [Williams 2005, p. 64]. However, recently traditional understanding of waste only as something that is no longer wanted and has no value, has

changed a lot. Enlarged definition emphasizes not only negative dimension of waste as a considerable threat to humans and environment, but also a positive one, so waste as a resource or commodity that may be fed back into production or commercial process to benefit local and national economies [Zimring, Rathje 2013, p. 213]. Based on such perspective also new scientific areas were developed, for example reverse logistics, often called green logistics, sustainable supply chains, green management etc. Regardless of different dimensions of terminology, companies have to properly manage wastes that are why they consider this aspect in long-term strategy. In business practice it means that they have to define some formal or non-formal procedures/activities to provide for the collection, source separation, storage, transportation, transfer, processing, treatment, and disposal of waste and more often value recovery. Usually organization should identify and deploy few steps towards waste management. The most important ones are related with: waste characteristics, fate and transport specification, the critical media of concern, evaluation of potential release, assessment of the environmental and health impacts of the wastes, characterization of disposed sites, determination of extent of service area for proposed waste facility, suitability of proposed location for waste facility, best available technology for handling the particular wastes and finally provision for long-term monitoring and surveillance programs [Misra, Pandey 2005, p. 421]. Effective waste management can bring many measurable benefits. Cost savings, less legal constraints upon the organization and better image of company are only some of them. The process of waste minimization goes through many inter-related stages, but everything begins by looking for opportunities to eliminate waste. Regardless to the kind of reference document, the general implication is that waste should first be minimized for example by a reduction in the actual amount generated, achieved mainly through increases in efficiency and by careful design. Then according to the widely accepted Waste Hierarchy principles, material should be recovered, a term that includes recycling, composting and then energy recovery can be considered. Finally disposal is the least favored option but even then safety considerations are paramount [Fagan, O'Hearn, Mc Cann, Murray 2001, p. 8]. Traditional 3R concept, means Reduce-Reuse-Recycle or more modern paradigm 6R with Reduce-Reuse-Recycle-Recover-Redesign-Remanufacture [Badurdeen, Jayal, Jawahir 2010, p. 159] should be taken into consideration and implemented in every kind of flow (information, people, money, products/services) in and out organization, as well as in every phase of products life cycle (Life Cycle Thinking and Life Cycle Assessment), either at design stage or by re-engineering of an existing processes [Cochrane, Smith 2001, p. 139]. Due to differences in the waste (categories, types, quantities), availability of lands, possibilities for using materials, energy and potential value held in the waste, costs, political focus,

social attitude and national preferences, organizations can have various approaches and methods of waste management [Christensen 2011, p. 12]. There is no one universal, comprehensive waste management technology, often called waste to energy technology – WTE. For example, WTE technologies are divided into three groups: mass-burn incinerations, gasification and pyrolysis convert waste to syngas or vapor to generate electricity and heat and the last one related with co-combustion of Refuse-derived fuel – RDF [Soltani, Sadiq, Hewage 2016, p. 388]. Proper selection determines usability and effectiveness in implementing sustainable policy and overall strategy. Analysis of business activities indicates that recovery technologies don't have to be expensive to assure planned effects. In research part, the authors described case studies of two companies, which are environment oriented and have implemented innovative waste management strategies in its supply chain management.

## Case Studies

The case study research method was chosen to present the best practice for environmental management in companies. The idea of “reduce, reuse, recycle” can be well presented in the idea of DIY (which will be discussed in the second part, at the example of one of Polish tiles manufacturers) and as the implementation of a small company from Mexico (in the first part). Due to the companies' rights to save the detailed information, some of data (i.e. name) are confidential and not presented in the article.

The small Mexican company which is going to be called a Company X, was created by the engineers and designers who had problems with finding an appropriate job. Their background related to design and technology allowed them to start up a business related to both issues concerning environmental issues. The core value of the company is a concern of local environment, defined as clean soil, water and air. The first product was based at the assumption that used car tires can be transformed into covers of notebooks. During the production process the materials were melted (the gum with paper shreds) and reshaped. Paper inside the notebooks was made also from recycled materials. Although the notebooks were sold at similar price to those produced in a standard manner, the eco-friendly solutions intrigued major, worldwide enterprises. The Company X made personalized notebooks, joining the logotype of the customer. In the city in which the materials were sourced, the quality of life changed in a visible way due to reduction of old and used car tires lying previously on the streets. As the first solution was accepted by the market, the production was extended and covered also electronics (i.e. USB flash drives with car tires-sourced coverages) and textiles (i.e. bags made from old banners). The bags themselves might not have been

that inspiring from product or waste management perspective; still, they were improved by the embroideries related to environmental matters and the country of origin symbols. If the bags were pre-ordered by business customers, they could have had the influence on their final look, but each bag was always different. The philosophy of the embroideries' uniqueness is the reflection of the nature unpredictability. This proves that the company does not only create impressive waste management solutions, but also – works on the philosophy of its implementation. This model can be named as the insourcing one, because all the waste are gathered and re-used by a company.

Similar trend might be noticed in companies operating in different market reality, working in Europe (Poland) with retail customers. The waste management program was implemented in a company and is being improved for the very beginning of its operations. Usage of kanban and others lean conception methods reduced all kind of waste, starting with the resources and finishing at time. Still, the inspiring issue is related to the ceramic tiles re-disposal and reuse, which was sourced from a CSR program and due to DIY trends, can be broadened to the standard working program, aimed at customers and designers. Major assumption was that a big manufacturer of ceramic tiles (that has some production waste) can use them as a material for education and dispose it among cooperating schools. The result was only slight reduction of waste and better opinion about the company between local interest groups. The new program is aimed at broadening the target groups of waste management and inspiring them for usage of the ceramic tiles in a customized way. The waste (which normally was supposed to be thrown away) are adopted and given to the people who promise to use the tiles in any way apart from installing them on the floor or walls. The people have already built the tub, furniture, vases and sculptures from ceramic tiles, which show not only their creativity, but also – the need for such actions. This model can be called the outsourcing one, because the processes of waste re-use are outsourced and transferred to the citizens.

## **Conclusion**

Being aware of limitations of inference based on applied in article research methodology, it should be emphasized that both presented attitudes are only the examples of reuse, implemented by companies. They were presented together to stress the possible ways of eco-friendly waste management. In the first example the company itself uses the waste produced by the others (usually citizens of the local community). In the other one – the philosophy is the opposite: waste of the company is used by the citizens for their goals. There can be limitations related to sourcing the materials

and final perception of the product (in the Company X) or legal and fiscal issues (in the Company Y). Nevertheless, both models are good to be a starting point for ecological waste management scheme of national economy.

As presented in the article, the issue of waste management is crucial for contemporary economies, especially from a perspective of the citizens. Companies apply various methods to manage waste in a sustainable way, usually limiting their activities to the scheme of "reduce, re-use and recycle". The research indicates that waste reduction is an innovative strategy for firms.

## References:

Badurdeen F., Jayal A.D., Jawahi I.S. (2010), *Towards a systems approach for developing sustainable products from sustainable manufacturing* [in:] Chakrabarti A., Rachuri S., Sarkar P., Kota S. (eds.), *Designing Sustainable Products, Services, and Manufacturing*, Research Publishing Service, Bangalore.

Chen Y. S. (2008), *The driver of green innovation and green image – green core competence*. J. Bus. Ethics, Vol. 81, pp. 531–543.

Chen Y.S., Lai S.B., Wen, C.T. (2006), *The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan*, "Journal of Business Ethics", Vol. 67, No. 4.

Cheng C.C., Yang C.L., Sheu C. (2014), *The link between eco-innovation and business performance: a Taiwanese industry context*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 64.

Christensen T. (2011), *Solid Waste Technology & Management*, Wiley, West Sussex

Cochrane J., Smith J.A. (2001), *Designing processes and products to minimize waste produced*, at: Sixth International Conference On Engineering For Profit From Waste, Professional Engineering Publishing, London.

Fagan H., O'Hearn D., Mc Cann G., Murray M. (2001), *Waste Management Strategy: A Cross-Border Perspective*, National Institute for Regional and Spatial Analyses NIRSA, Corvallis.

Fussler C., James P. (1996), *Driving eco-innovation: A breakthrough discipline for innovation and sustainability*, Pitman London.

Gheribi E., Wronka A., Gotwald-Feja B. (2017), *Green Purchasing in Family Business: a case study*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Vol. XVIII(6), part III, pp. 101–115.

Johansson G., Magnusson T. (1998), *Eco-innovations –a novel phenomenon?*, "The Journal of Sustainable Product Design".

Kneller, R. and Manderson, E. (2012), *Environmental regulations and innovation activity in UK manufacturing industries*, "Resource and Energy Economics", Vol. 34, No. 2.

Kong T., Feng T, Ye Ch. (2016), *Advanced Manufacturing Technologies and Green Innovation: The Role of Internal Environmental Collaboration*, "Sustainability", pp. 1–18.

Lau A.K.W., Tang E., Yam, R.C.M. (2010), *Effects of supplier and customer integration on product innovation and performance: empirical evidence in Hong Kong manufacturers*, "Journal of Product Innovation Management", Vol. 27, No. 5.

Manvendra P.S., Arpita Ch., Mousumi R. (2016), *The link among innovation drivers, green innovation and business performance: empirical evidence from a developing economy*, "World Review of Science, Technology and Sust. Development", Vol. 12, No. 4.

Misra V., Pandey S.D. (2005), *Hazardous waste, impact on health and environment for development of better waste management strategies in future in India*, "Environment International", Vol 31.

*Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, OECD i Eurostat* (2005), 3rd edition.

Rehfeld K.M., Rennings K., Ziegler, A. (2007), *Integrated product policy and environmental product innovations: an empirical analysis*, "Ecological Economics", Vol. 61, No. 1.

Soltani A., Sadiq R., Hewage K. (2016), *Selecting sustainable waste-to-energy technologies for municipal solid waste treatment: a game theory approach for group decision-making*, "Journal of Cleaner Production", Vol 113.

Trent R.J. (2008), *End-to-End Management. A Guide to Complete Supply Chain Improvement*, J.Ross Publishing, Fort Lauderdale.

Tukker A., Eder P., Charter M., Haag E., Vercalsteren, A., Wiedmann, T. (2001), *Eco-design: the state of implementation in Europe – conclusions of a state of the art study for IPTS*, "The Journal of Sustainable Product Design", Vol. 1, No. 3.

Wagner M. (2008), *Empirical influence of environmental management on innovation: evidence from Europe*, "Ecological Economics", Vol. 66, No. 2.

Williams P.T. (2008), *Waste Treatment and Disposal*, John Wiley&Sons, Chichester.

World Economic Forum (2015), *Global Competitiveness Report 2014-2015* (2015), Geneva.

Zimring C.A., Rathje. W.L. (2012), *Encyclopedia of Consumption and Waste*. The Social Science of Garbage, Sage, Thousand Oaks.

---

**Agnieszka Młodzińska-Granek** | [agnieszka.mlodzinska-granek@uwr.edu.pl](mailto:agnieszka.mlodzinska-granek@uwr.edu.pl)  
Uniwersytet Wrocławski, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Studiów Międzynarodowych

## Współpraca i partnerstwa międzysektorowe w kontekście polityki proinnowacyjnej

### Cooperation and Cross-sector Partnerships in the Context of Pro-innovation Policy

**Abstract:** There is undoubtable world-wide trend towards significant social change in a long-run process. It does not result solely from increasing amount of knowledge and broad access to information, but rather from gradual understanding of interdependence of entities that create, exchange and use knowledge to form socially, politically and economically conscious, competitive but sustainable states.

The research presented in the article concerns cooperation in the research and development sector (R&D) in Poland. It includes current trends in innovation policies, including changes in scientific sector towards cooperation with the external environment (enterprises, public administration) and the meaning of cross-sector partnerships.

The author assumes that cross-sector partnerships are crucial for development of state innovative potential. The goal of the article is to identify critical conditions for undertaking cooperation of entities that represent research and development sector (including universities), regional public administration and entrepreneurs, creating cross-sector partnerships.

The author based her research on an institutional analysis, rational choice theory, as well as new institutional economics, and structuration theory. The qualitative research is based on in-depth interviews with representatives of the above-mentioned sectors in Poland.

The outcome of the research tentatively indicates that: (1) there exists interdependence between the level of trust, social capital and propensity to cooperate; (2) the most critical conditions for cooperation are: system and legal solutions, financial resources and support, and cultural determinants.



**Key words:** cooperation, cross-sector partnerships, innovation policy, knowledge-based economy, social change

## Wstęp

Od kilkudziesięciu lat obserwuje się rosnący wpływ potencjału naukowo-badawczego na rozwój ekonomiczny. Współpraca nauki i biznesu stanowi priorytetowe założenie w tworzeniu strategii innowacyjnego rozwoju dla regionów i państw. Obserwowane globalne trendy rozwoju wpisują się w paradygmat gospodarki opartej na wiedzy (GOW), którą OECD określa jako system ekonomiczny bazujący na produkcji, dystrybucji i wykorzystaniu wiedzy oraz informacji [OECD 1996]. Umiejętność stosowania wyników prac badawczych w procesach tworzenia produktów i usług staje się kluczowym czynnikiem wzrostu konkurencyjności [Błaszczyk, Kwieciński, Stawicka, Wróblewski 2017, s. 70].

Sformułowane w ostatnich kilku latach strategię Unii Europejskiej<sup>1</sup> jednoznacznie kładą nacisk na zrównoważony rozwój społeczny, którego priorytetem ma być wykorzystywanie potencjału naukowego w celu podniesienia konkurencyjności Europy na arenie międzynarodowej. Aby osiągnąć ten cel, niezbędna jest współpraca wszystkich podmiotów zaangażowanych w kreowanie lepiej funkcjonującej rzeczywistości społecznej.

Znakomita większość tworzonych strategicznych programów rozwoju w gospodarkach opartych na wiedzy wiąże się z tworzeniem sieci współpracy między światem nauki a światem biznesu. Jakie szanse skutecznej implementacji mają owe założenia w Polsce?

Przedstawione w artykule badania dotyczą zagadnienia współpracy w obszarze badawczo-rozwojowym w Polsce. Obejmują problematykę związaną z aktualnymi trendami w polityce innowacyjnej, z włączeniem zmian w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego w kierunku szerzenia współpracy z otoczeniem, a także zarysowują jakość i wpływ kapitału społecznego, który „stanowi istotę społeczeństwa obywatelskiego, z pewnością zaś społeczeństwa efektywnego rozwojowo” [Czapiński 2013, s. 285], na rozwój współpracy sektora nauki z sektorem gospodarki.

Autorka zakłada, iż partnerstwa międzysektorowe, szczególnie podmiotów reprezentujących instytucje badawcze i przedsiębiorstwa, odgrywają kluczową rolę w tworzeniu innowacyjnego potencjału państw. W celu zweryfikowania hipotezy autorka analizuje rozwiązania prawne (w rozumieniu rozwiązań systemowych) i instytucjonalne

<sup>1</sup> Komunikat KE „Europa 2020: Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, KOM(2010) 2020, Bruksela, 3.03.2010; Komunikat KE, „Projekt przewodni strategii Europa 2020, Unia innowacji”, KOM(2010) 546, Bruksela, 6.10.2010; Komunikat KE „Partnerstwo na rzecz badań naukowych i innowacji”, KOM(2011) 572, Bruksela, 21.9.2011; Komunikat KE, „Horyzont 2020 – program ramowy w zakresie badań naukowych i innowacji”, KOM(2011) 808, Bruksela, 30.11.2011.

(w odniesieniu do relacji badanych podmiotów) oraz zmiany zachodzące w obszarze polityki proinnowacyjnej, z uwzględnieniem partnerstw międzysektorowych jako potencjalnie najistotniejszego elementu tej polityki publicznej.

Celem artykułu jest próba identyfikacji warunków krytycznych niezbędnych do podjęcia i realizacji współpracy podmiotów reprezentujących instytucje badawcze, uczelnie wyższe, regionalne jednostki administracji publicznej oraz zrzeszenia przedsiębiorców w Polsce w kontekście dynamicznie zmieniających się w ostatnim czasie założeń polityki proinnowacyjnej. Przedstawione wnioski oparte zostały na wstępnych wynikach badań zrealizowanych we Wrocławiu i Poznaniu, opartych na pogłębionych wywiadach indywidualnych z wymienionymi reprezentantami<sup>2</sup>.

W procesie badawczym autorka zastosowała analizę instytucjonalno-prawną w zakresie rozwiązań systemowych dotyczących polityki innowacyjnej i funkcjonowania partnerstw międzysektorowych w prawodawstwie i rekomendacjach w Unii Europejskiej i w Polsce. Ponadto autorka odwołuje się do przesłanek teorii racjonalnego wyboru jako teorii przyjętej za istotną w kontekście analizy zagadnienia współpracy, w szczególności podejścia socjologicznego prezentowanego przez J.S. Colemana, który w swojej perspektywie analitycznej uwzględnia dodatkowo (poza m.in. indywidualizmem metodologicznym czy zasadą maksymalizacji korzyści) aspekty instytucjonalne i systemowe [Coleman 1994, s. 147]. W celu analizy faktycznego i potencjalnego wpływu partnerstw międzysektorowych na tworzenie i rozwój innowacyjnych sieci współpracy w Polsce wykorzystane zostały założenia nowej ekonomii instytucjonalnej, a także neoinstytucjonalizmu sieci i racjonalnego wyboru, również pozwalające poszerzyć analizę o czynniki pozaekonomiczne, w tym zasady tworzenia relacji sieciowych. Część badań (szczególnie dotycząca wniosków i rekomendacji) oparta została na zagadnieniach teorii podmiotowości i struktury, w tym zwłaszcza procesu zmian społecznych P. Sztompki [2012] oraz podejścia morfogenetycznego M. Archer [1995].

Punktem wyjścia do wytycznych polityki proinnowacyjnej w Unii Europejskiej jest polityka spójności stanowiąca ramy wyjściowe dla strategii rozwoju.

## Polityka spójności a polityka proinnowacyjna w Polsce

W kontekście implementacji strategicznych celów na lata 2014–2020, zwłaszcza w obszarze polityki badawczo-rozwojowej, będącej filarem dominującym w tej perspektywie

<sup>2</sup> Wykorzystana w artykule część badań realizowana jest w ramach dysertacji doktorskiej autorki, realizowanej na Uniwersytecie Wrocławskim (Wydział Nauk Społecznych), zatytułowanej: „Cooperation of public and private organizations in the field of academic entrepreneurship”.

unijnej szczególną rolę odgrywa polityka spójności, będąca wyznacznikiem nowego postrzegania trendów w zakresie wielopłaszczyznowej współpracy.

Najistotniejszymi celami polityki spójności Unii Europejskiej, będącej główną polityką inwestycyjną są: tworzenie miejsc pracy, wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw, wzrost gospodarczy i zrównoważony rozwój oraz podniesienie jakości życia obywateli<sup>3</sup>.

Punktem wyjścia dla realizacji polityki spójności w latach 2014–2020 jest Rozporządzenie PE i RUE nr 1303/2013 z 17.12.2013 r., którym jednym z najistotniejszych zapisów są te odnoszące się do partnerstwa i wielopoziomowego zarządzania, określające zasadę partnerstwa jako zobowiązanie do wzajemnej współpracy na szczeblu centralnym, samorządowym i partnerów spoza administracji<sup>4</sup> na każdym etapie realizacji polityki spójności (programowanie, wdrażanie, monitorowanie i ewaluacja). W Polsce Ministerstwem odpowiadającym za realizację polityki spójności na szczeblu centralnym jest Ministerstwo Rozwoju<sup>5</sup>.

Polską strategią wiążącą cele rozwoju ze strategią „Europa 2020” jest Strategia Rozwoju Kraju 2020 – „Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo” z 2012 r.), a ponadto uszczegóławiające strategie zintegrowane oraz ponadregionalne. Głównym narzędziem służącym realizacji Strategii „Europa 2020” na szczeblu państwowym są Krajowe Programy Reform (KPR), przedstawiające m.in. krajowe plany związane z realizacją pięciu wiodących celów strategii „Europa 2020”.

Narzędziem realizacji polityki spójności w sektorze B+R jest polityka innowacyjna. Odgrywa ona szczególne znaczenie we wzmacnianiu konkurencyjności państw. Celem polityki innowacyjnej jest tworzenie możliwości, które wzmacniałyby wykorzystywanie wiedzy naukowej i jej transfer na rynek poprzez zmniejszanie barier dla rozwoju innowacyjnego biznesu oraz tworzenie sprzyjającego ekosystemu. Tam, gdzie współpraca podmiotów publicznych i prywatnych wzrasta, tworzyć się mogą innowacyjne sieci współpracy, dzięki którym zachodzą pozytywne zmiany społeczne, ze względu

<sup>3</sup> An introduction to EU Cohesion Policy 2010–2020, June 2014, European Commission, s. 2.

<sup>4</sup> Tj. partnerów gospodarczych i społecznych, podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie, w tym partnerów działających na rzecz ochrony środowiska, organizacje pozarządowe oraz podmioty odpowiedzialne za promowanie włączenia społecznego, równouprawnienia płci i niedyskryminacji (Biała Księga Zasady partnerstwa we wdrażaniu Funduszy Europejskich w Polsce wraz ze strategią realizacji w okresie programowania 2014–2020, Warszawa 2014: „Partnerzy spoza administracji: podmioty, które nie wchodzą w skład lub nie działają na zlecenie administracji krajowej i samorządowej, a jednocześnie uczestniczą w procesie programowania, wdrażania, monitorowania i ewaluacji polityki spójności”, s. 9.).

<sup>5</sup> Dokumentem określającym strategię korzystania z funduszy europejskich w ramach polityki spójności w latach 2014–2020 jest Umowa Partnerstwa, a instrumentami realizacji Umowy są krajowe i regionalne programy operacyjne (KPO, RPO).

na pewnego rodzaju wymuszanie relacji opartych na zaufaniu, które z kolei jest niezbędnym elementem współpracy. Zgodnie z założeniami neoinstytucjonalizmu sieci to właśnie interakcje między jednostkami czy grupami mogą kształtować określone zachowania w wymiarze politycznym. Zatem przy właściwie ukierunkowanej, skutecznie realizowanej polityce innowacyjnej nastąpić może efekt sprzężenia zwrotnego, w którego wyniku mogą powstawać nowe rodzaje rozwiązań odgórnych, które w jeszcze większym stopniu służą poprawie warunków ekonomicznych i społecznych.

Zgodnie z najnowszymi trendami globalnymi czy strategiami i programami Unii Europejskiej to właśnie zasady współpracy i partnerstwa są kluczowe dla zrównoważonego rozwoju państw.

## **Zagadnienie współpracy i partnerstw międzysektorowych, rola kapitału społecznego**

Zagadnienie współpracy było badane i opisywane z wielu różnych perspektyw [Hobbes 1651; Hume 1793; Durkheim 1893; Axelrod and Hamilton 1981; Coleman 1986, 1988; Sztompka 2007 i in.]. Współpraca rozpatrywana jest jako zjawisko występujące w każdym obszarze życia społecznego, stanowiąc istotny element koegzystencji i rozwoju [Czarniawski 2002, s. 11]. W szerokim rozumieniu współpraca to „praca wykonywana wspólnie z kimś, z innymi, wspólna praca, działalność prowadzona wspólnie” [Szymczak 2002, s. 715].

Na potrzeby artykułu autorka opisuje istotę współpracy za P. Sztompką, który wskazuje, iż: „Ludzie najczęściej działają w obecności innych i w połączeniu z działaniami wielu innych osób. Do współpracy dochodzi wtedy, gdy działając wspólnie, zmierzają razem ku jakiemuś celowi, którego nie da się osiągnąć samodzielnie” [Sztompka 2007, s. 138].

Kluczowym elementem współpracy jest zaufanie. Zgodnie z teorią racjonalnego wyboru zakłada się, iż partnerzy zachowują się w sposób racjonalny, dążąc do osiągnięcia swoich celów. Dzięki współpracy cele te mogą zostać osiągnięte w sposób skuteczniejszy, wymagający mniejszych nakładów, jeśli zachowana jest zasada wzajemności. Zaufanie jest kluczową i złożoną kwestią w obszarze współpracy, będącej właściwością każdego zorganizowanego działania ludzi. Dzięki współpracy opartej na zaufaniu tworzy się kapitał społeczny jako dobro wspólne każdej wspólnoty [Coleman 1988], która darzy się zaufaniem i chce osiągać wspólne cele, dzieląc się ryzykiem i odpowiedzialnością za ich realizację. Zgodnie z definicją J. Colemana kapitał społeczny określa umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji, podejmowanej w celu realizacji wspólnych interesów [Coleman 1988, ss. 95–120].

Współpraca jest działaniem szczególnie pożądanym w wypadku ścisłych powiązań w ramach partnerstw. Partnerstwo jest formą dynamicznych relacji, w których ramach partnerzy opierają swe decyzje i działania o wspólnie wyznaczone cele osiągalne poprzez dzielenie się odpowiedzialnością, kosztami oraz ryzykiem w procesie ich realizacji. Istotne jest rozróżnienie, iż w wypadku takich podmiotów jak przedsiębiorstwa kluczowym mechanizmem jest konkurencja. W wypadku podmiotów publicznych to współpraca z innymi organizacjami zwiększa możliwości pozyskiwania zasobów na poszerzanie oferty w zakresie usług publicznych [Kožuch 2005, s. 14]. W razie gdy możliwości świadczenia usług i przez rynek, i przez państwo stają się ograniczone, formułą nastawioną na zniesienie tego typu barier może być partnerstwo międzysektorowe<sup>6</sup>, szczególnie w dobie rosnących potrzeb społeczeństw.

W odniesieniu do innowacyjnej polityki badawczo-rozwojowej należy wspomnieć o jednej z inicjatyw przewodnich Strategii Europa 2020 – Unii Innowacji<sup>7</sup> – w której podkreśla się szczególne znaczenie zaangażowania partnerstw podmiotów regionalnych, krajowych oraz europejskich w cały cykl badań naukowych i innowacji (od pomysłu do wdrożenia). Ponadto w programie ramowym „Horyzont 2020”<sup>8</sup> największym jak dotąd programie finansowania badań naukowych i innowacji w Unii Europejskiej, jednym z filarów jest wiodąca pozycja w przemyśle, w tym między innymi zapewnienie wsparcia dla rozwoju innowacji w sektorze Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MŚP), m.in. w celu wspierania współpracy nauki i biznesu<sup>9</sup>.

W tworzonych w Polsce strategiach rozwoju, np. regionów (Regionalne strategie innowacji, Strategie rozwoju województw) wybrzmiewa potrzeba tworzenia partnerstw między światem nauki i światem biznesu z aktywnym wsparciem administracji publicznej. Część uczelni, samorządów i przedsiębiorstw powoli tworzy strategie

<sup>6</sup> Wyróżnić można cztery wymiary partnerstw międzysektorowych [Selsky, Parker 2005; Jorgensen 2006; Wagner 2011, inni]: (1) partnerstwa między przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi (non-profit), (2) partnerstwa między podmiotami administracji publicznej a przedsiębiorstwami, (3) partnerstwa publiczno-społeczne (między podmiotami administracji publicznej a reprezentantami organizacji non-profit oraz innych inicjatyw obywatelskich), (4) partnerstwa obejmujące wszystkie wymienione podmioty, tj. przedsiębiorstwa, administrację publiczną oraz organizacje non-profit.

<sup>7</sup> Projekt przewodni strategii Europa 2020 – Unia Innowacji, COM(2010) 546, patrz także: „Partnerstwo na rzecz badań naukowych i innowacji”, Bruksela, 21.09.2011, KOM(2011) 572.

<sup>8</sup> „Horyzont 2020”, Program ramowy UE w zakresie badań naukowych i innowacji, Bruksela, 30.11.2011, KOM(2011) 808

<sup>9</sup> W ramach programu „Horyzont 2020” podkreślono, jak ważne są partnerstwa publiczno-prywatne w obszarze badań naukowych i innowacji, w celu osiągnięcia wyników niemożliwych do osiągnięcia przy samodzielnym finansowaniu innowacji przez państwo, czy przedsiębiorstwo. Patrz szerzej Komunikat KE „Partnerstwa publiczno-prywatne w programie „Horyzont 2020”: ważne narzędzie służące do szerzenia innowacji i wzrostu gospodarczego w Europie”, Bruksela, 10.07.2013, COM(2013) 494.

bądź uwzględnia potrzebę wzmacniania takowej współpracy. Pytanie natomiast, w jakim zakresie zapisy te są wdrażane i jakie warunki wyjściowe muszą zostać spełnione, aby współpraca w ogóle była możliwa.

## **Krytyczne warunki współpracy w sektorze B+R, biznesu i administracji publicznej. Wyniki badań<sup>10</sup>**

W celu odpowiedzi na postawione w niniejszym artykule pytanie autorka przeprowadziła badania jakościowe (pogłębione wywiady indywidualne) z reprezentantami dwóch uczelni wyższych we Wrocławiu (Uniwersytet Wrocławski, Politechnika Wrocławska), instytutu badawczego we Wrocławiu (Wrocławskie Centrum Badań EIT+), Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego (UMWD), Łoży Dolnośląskiej BCC (LD BCC) oraz Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza (PPNT).

Scenariusz wywiadu składał się z czterech części:

8. czynniki determinujące podjęcie współpracy;
9. rodzaje i modele współpracy (zgodnie z definicją partnerstw międzysektorowych) – podział ryzyka, kosztów i odpowiedzialności;
10. procesy zachodzące w obszarze współpracy (etapy, efekty trwałości);
11. kierunek zmian (aktualny, potencjalny) – ocena sytuacji partnerstw międzysektorowych, rekomendacje.

## **Czynniki determinujące podjęcie współpracy, rodzaje i modele współpracy, potencjalny kierunek zmian**

W pierwszej, drugiej i trzeciej części wywiadów pogłębionych respondenci odpowiadali na pytania dotyczące warunków brzegowych (krytycznych) współpracy międzysektorowej, włącznie z warunkami utrudniającymi współpracę. Poruszono również kwestie dotyczące zasobów, jakimi dysponują dane organizacje, aby podejmować współpracę (personel, sieć kontaktów, zewnętrzne wsparcie instytucjonalne, finansowanie, organizacja pracy, komunikacja). Ponadto respondenci odpowiadali na pytania, jak przedstawia

<sup>10</sup> Są to wyniki cząstkowe badań prowadzonych w ramach wspomnianej dysertacji doktorskiej. W całości badania obejmować będą zakresem podmiotowym reprezentantów uczelni wyższych oraz instytutów naukowych i Urzędów Marszałkowskich w Poznaniu, Krakowie, Warszawie. W artykule zaprezentowana została wyłącznie część badań, jednakże ze względu na jakościowy charakter badań przyjmuje się, iż wyniki mogą już na obecnym etapie stanowić zasób niezbędny do zgłębienia istoty badanej tematyki, przedstawionej w treści niniejszego artykułu.

się poziom zaufania, otwarcia i gotowości do współpracy, w tym o rolę, jaką odgrywa kapitał społeczny w kontekście omawianej problematyki. Kolejnym istotnym obszarem wiedzy, o którą pytała autorka badań, były dominujące modele współpracy oraz podział ryzyka, kosztów i odpowiedzialności w tworzonych partnerstwach międzysektorowych, z uwzględnieniem efektów trwałości.

W żadnej badanej jednostce nie wskazano na jeden istniejący, dominujący model współpracy. Są to często działania odbywające się w sposób nieskoordynowany, *ad hoc*, dzięki inicjatywie osób faktycznie zainteresowanych transferem wiedzy lub technologii do gospodarki. W niektórych przypadkach są to rozwiązania systemowe, jednakże w efekcie końcowym każdy projekt współpracy realizowany jest w sposób indywidualny.

Zarówno dla uczelni wyższych, jak i przedsiębiorstw czy administracji publicznej kluczowym czynnikiem warunkującym owocną współpracę jest sprzyjające otoczenie instytucjonalne na poziomie rozwiązań systemowych, w tym: rozwiązania prawne (regulowane ustawowo, szczególnie prawo ochrony własności intelektualnej) tworzące ramy funkcjonowania w ramach partnerstw w obszarze badawczo-rozwojowym; sprzyjająca i spójna polityka proinnowacyjna; odpowiednie wsparcie finansowe ze strony państwa lub instytucji prywatnych (w tym banków).

Jako kolejny istotny warunek brzegowy respondenci wskazali warunki kulturowe, obyczajowe. Dotyczy to zarówno komunikacji (wzajemnego rozumienia i porozumienia), jak i nastawienia na podejmowanie współpracy z osobami reprezentującymi odmienną przestrzeń rzeczywistości ekonomicznej, społecznej i kulturowej. Często wskazywano na problem braku zaufania bądź ograniczone zaufanie, niski poziom kapitału społecznego, niechęć lub brak doświadczeń w tworzeniu sieci kontaktów, relacji.

W wypadku uczelni wyższych wskazywano na konieczność podejmowania działań strategicznych w sposób scentralizowany. Bardzo istotne jest dobre zarządzanie poszczególnymi jednostkami i procesami poszukiwania możliwości, nawiązywania i realizacji współpracy (partnerstw) w sposób zorganizowany i zabezpieczony odpowiednimi zasobami ludzkimi (np. tzw. „brokerzy innowacji”<sup>11</sup>), a także finansowymi (w ramach projektów, budżetu uczelni) i organizacyjnymi (np. spójne oferty dla biznesu, właściwa ochrona IP). Tylko dzięki temu tworzone relacje mogą się rozbudowywać, są trwalsze. Dotyczy to również jednostek administracji publicznej, która ma odgrywać rolę wspierającą w procesach współpracy podmiotów świata nauki i biznesu.

Podsumowując, najbardziej stymulującymi warunkami współpracy są sprzyjające otoczenie instytucjonalne (z włączeniem rozwiązań prawnych, gwarantowanych

<sup>11</sup> Pośrednicy między naukowcami i przedsiębiorcami.

ustawowo), zaufanie, właściwa komunikacja, a także finansowanie (w tym zwiększanie wydatków budżetowych na sektor badawczo-rozwojowy).

W ostatniej części wywiadu autorka pytała o ocenę dotychczasowej sytuacji partnerstw międzysektorowych w Polsce, obserwowany faktyczny kierunek zmian. Ponadto respondenci odpowiadali na pytania dotyczące opinii na temat pożądanego kierunku zmian, potencjału zmiany społecznej oraz zawarli ogólne rekomendacje dla założeń polityki proinnowacyjnej w tym obszarze.

Wszyscy respondenci określili tempo zmian jako powolne, a same procesy jako bardzo złożone (co wynika z ograniczeń prawnych, kulturowo-obyczajowych, finansowych). Wskazywano na konieczność większego otwarcia sfery publicznej, wsparcia finansowego, zmiany nastawienia potencjalnych partnerów z różnych obszarów – zwiększanie różnorodności i poprawę komunikacji poprzez zachęcanie i praktykowanie wymiany osób z poszczególnych organizacji (np. z uczelni do przedsiębiorstw czy wsparcie edukacji o przedsiębiorczości na uczelniach przez osoby wywodzące się ze świata biznesu). Ważne jest również dostosowywanie strategii krajowych i regionalnych do poszczególnych potrzeb podmiotów mogących kreować partnerstwa międzysektorowe.

## Podsumowanie

Uwzględniając teoretyczny kontekst poruszanej tematyki i poszukując odpowiedzi na pytania dotyczące zmian, jakie zachodzą w obszarze badawczo-rozwojowym w Polsce, można jednoznacznie ocenić, iż konieczność podejmowania współpracy to niezbędny element innowacyjnego rozwoju. Jest to jednak wiedza uświadamiana przez ograniczoną liczbę podmiotów i w sposób stopniowy. Warunkowanie kulturowe, z jakim mamy do czynienia w Polsce, utrudnia procesy zmian we współpracy świata nauki, biznesu i administracji publicznej. Modyfikacje zachodzące w istniejącej strukturze następują w sposób niezwykle powolny. Wyniki przeprowadzonych badań (kierunek zmian, rekomendacje) wskazują, iż to początek pewnego procesu i na tym etapie nie jest możliwe stwierdzenie, czy faktycznie mamy do czynienia ze zmianą społeczną.

Wydaje się, że partnerstwa powinny się stać centralną osią założeń polityki proinnowacyjnej, zważywszy na fakt, że w kontekście globalnym następuje już przeobrażanie gospodarek od paradygmatu opartego na produkcji do paradygmatu gospodarki opartej na wiedzy [Błaszczyk, Kwieciński, Stawicka, Wróblewski 2017, s. 70], gdzie kluczowa jest właśnie współpraca podmiotów nauki i gospodarki.

Aby Polska miała szansę na efektywne przeobrażenie w kierunku innowacyjnego rozwoju, muszą się pojawić rozwiązania sprzyjające nawiązywaniu współpracy.



## Bibliografia

Archer M. (1995), *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.

Archer M. (ed.) (2013), *Social Morphogenesis*, Springer 2013.

Archer M. (2003), *Structure, Agency and the Internal Conversation*, Cambridge University Press.

Błaszczuk M., Kwieciński L., Stawicka M., Wróblewski M. (2017), *Przedsiębiorstwa w parkach technologicznych a paradygmat gospodarki opartej na wiedzy*, „Gospodarka Narodowa”, 1 (287).

Coleman J.S. (1988), *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology”, nr 94.

Coleman J.S. (1994), *A rational choice perspective on economic sociology* [w:] N.J. Smelser, R. Swedberg (red.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton.

Czapiński J. (2015), *Kapitał społeczny* [w:] J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa.

Czarniawski H. (2002), *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin.

Frączak P. (2012), Analiza – podstawowe dane i założenia do utworzenia dokumentu: System realizacji zasady partnerstwa, rekomendacje co do zasad oraz instytucjonalnych form, „Federalista”, numer specjalny, [online] [http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/biblioteka-pliki/f9\\_90-104-1.pdf](http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/biblioteka-pliki/f9_90-104-1.pdf).

Kożuch B. (2005), *Kooperatywne zachowania organizacji publicznych* [w:] B. Pławgo, W. Zaremba (red.), *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

Marsh D., Stoker G. (2006), *Teorie i metody w naukach politycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Matusiak K.B., Matusiak M. (2007), *Pojęcie i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorczości akademickiej*, „Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy”, „Zeszyty Naukowe”, nr 453, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 8, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.

OECD (1996), *The Knowledge-Based Economy*, Paryż.

Radaelli C.M. (2003), *Europeanization of Public Policy* [w]: K. Featherstone, C.M. Radaelli (red.), *The Politics of Europeanization*, Oxford University Press, New York.

Sztompka P. (2012), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Sztompka P. (2010), *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Strategor (1997), *Zarządzanie firmą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa.

Szymczak M. (red.) (2002), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Zybała A. (2012), *Polityki publiczne*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa.

### **Publikacje Unii Europejskiej**

*Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education*, Raport (2012), Komisja Europejska, Bruksela.

*Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu* (2010), Komunikat Komisji Europejskiej KOM(2010), Bruksela.

*Europejski kodeks postępowania w zakresie partnerstwa w ramach europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych* (2014), Komisja Europejska, Bruksela.

*Horyzont 2020 – program ramowy w zakresie badań naukowych i innowacji* (2011), KOM(2011) 808, Bruksela.

*Projekt przewodni strategii Europa 2020, Unia innowacji* (2010), Komunikat Komisji Europejskiej KOM(2010) 546, Bruksela.

*Partnerstwo na rzecz badań naukowych i innowacji* (2011), Komunikat Komisji Europejskiej KOM(2011) 572, Bruksela.

*Sprawozdanie krajowe – Polska 2016* (2016), Komisja Europejska, Bruksela.

### **Publikacje rządowe**

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Biała Księga: Zasady partnerstwa we wdrażaniu Funduszy Europejskich w Polsce, wraz ze strategią realizacji w okresie programowania 2014–2020* (2014), red. Włodarski T., Sosnowska K., Warszawa.

Ministerstwo Rozwoju, *Krajowy Program Reform. Aktualizacja 2016/2017* (2016), Warszawa.

Ministerstwo Rozwoju, *Plan na rzecz odpowiedzialnego rozwoju* (2016), Uchwała nr 14/2016 Rady Ministrów z dnia 16.02.2016, Warszawa.

*Ustawa o zasadach realizacji programów operacyjnych polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020*, 11.07.2014, Dz. U. 2014, poz. 1146.

---

**Łukiewska Katarzyna** | [katarzyna.lukiewska@uwm.edu.pl](mailto:katarzyna.lukiewska@uwm.edu.pl)

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych

**Chrobocińska Katarzyna** | [kasiachr@uwm.edu.pl](mailto:kasiachr@uwm.edu.pl)

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych

**Nasalski Zbigniew** | [zbign@uwm.edu.pl](mailto:zbign@uwm.edu.pl)

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych

## **Bariery innowacyjności gospodarstw rolnych użytkujących aktywa pochodzące z ZWRSP**

### **Barriers to Innovation of Farms Using Assets from the ZWRSP**

**Abstract:** Under the conditions of the modern market, innovation is one of the key factors of the competitiveness of business entities, including farms. Innovations in agriculture concern introduction of new production techniques, new plant varieties and breeds, methods of fertilization and protection of plants, reorganization of production, lease of land as well as ecology and equipment in households. Their introduction contributes to many benefits, including increased use of resources, lower costs and increased profitability. The conducted research indicates that the main factor limiting the introduction of innovations by the surveyed farmers was the financial factors related to the high cost of innovative activity, the lack of own funds and difficulties in obtaining external sources of financing. The major problem identified by the respondents was too high a risk of implementing innovation.

**Key words:** innovation, innovativeness, agriculture, barriers

### **Wprowadzenie**

Innowacyjność stanowi jeden z podstawowych elementów budowania przewagi konkurencyjnej oraz sukcesu organizacji. Każdy podmiot, aby przetrwać w nieprzewidywalnym i turbulentnym otoczeniu, powinien zmierzać do wprowadzania innowacji i bycia

innowacyjnym [Rzepka, Olak 2017, s. 64]. Dążenie do ciągłego postępu technicznego czy technologicznego jest wymogiem współczesnego rynku oraz wyzwaniem dla podmiotów wszystkich działów i sektorów gospodarki. Ważnym i jednocześnie relatywnie rzadko badanym w kontekście innowacyjności działem gospodarki, jest rolnictwo. W literaturze przedmiotu, poszerzanie wiedzy dotyczącej możliwości wprowadzania nowych rozwiązań w odniesieniu do gospodarstw rolnych odbywa się z mniejszą intensywnością niż w przypadku innych podmiotów, zwłaszcza z sektora MSP [Pałka 2015, s. 74]. Tymczasem wielu autorów wskazuje na kluczowe znaczenie innowacyjności w funkcjonowaniu gospodarstw rolnych. Według Górki, Rudej [2012, s. 130], innowacje są niezbędnym czynnikiem wpływającym na rozwój gospodarstw rolniczych oraz ich dostosowanie do coraz większych wymagań konsumentów. Zdaniem Józwiaka [2011, s. 85] oraz Kałuży, Ginter [2014, s. 92], innowacje zapewniają lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów ziemi, pracy i kapitału, przez co zwiększają uzyskiwane dochody z gospodarstwa. Lewczuk, Jabłonka [2011, s. 277] podkreślają, że nowe rozwiązania, przyczyniając się do modernizacji gospodarstw, obniżenia kosztów i unowocześnienia warsztatu pracy w gospodarstwach rolnych, są ważnym czynnikiem poprawiającym ich konkurencyjność. W tym kontekście istotne jest określenie realnych możliwości wprowadzania nowych rozwiązań przez rolników. Istnieje bowiem wiele czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym warunkujących proces wdrażania innowacji w gospodarstwach rolnych. Z tego względu celem przeprowadzonych badań było określenie barier wprowadzania innowacji w gospodarstwach rolnych.

Wyniki badań własnych zostały opracowane w oparciu o dane pozyskane za pomocą przeprowadzonego w 2016 r. sondażu diagnostycznego. Podmiotem badań była celowo dobrana grupa gospodarstw rolnych, zlokalizowanych na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego, wykorzystująca w swoich działaniach grunty z zasobów własności rolnej Skarbu Państwa (ZWRSP)<sup>1</sup>. Konstrukcja ankiety uwzględniała metryczkę respondentów (wiek i wykształcenie właściciela gospodarstwa, podstawowe uprawy i chów zwierząt, ogólną powierzchnię gospodarstwa oraz udział aktywów pochodzących z ZWRSP w gospodarstwie) oraz najbardziej istotne kwestie dotyczące wprowadzania innowacji w rolnictwie (m.in. źródła informacji o innowacjach, rodzaje wprowadzanych innowacji czy motywy i warunki podejmowanej działalności innowacyjnej). Na potrzeby badania za innowacje uznano zmianę wprowadzoną celowo,

<sup>1</sup> Realizacja badań była możliwa dzięki współpracy z Oddziałem Terenowym ANR w Olsztynie oraz Warmińsko-Mazurskim Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego w Olsztynie, a przedstawione w opracowaniu wyniki badań stanowią część materiału uzyskanego w ramach projektu badawczego sfinansowanego przez Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie i Agencję Nieruchomości Rolnych Oddział Terenowy w Olsztynie.

która polega na zastępowaniu dotychczasowych rozwiązań innymi, ulepszonymi, noszącymi znamiona nowoczesności dla danego gospodarstwa. Łączna liczba gospodarstw uwzględnionych w procesie badawczym wynosiła 200 podmiotów. Pełne dane zebrano natomiast ze 138 gospodarstw. Badane gospodarstwa rozmieszczone były we wszystkich powiatach województwa warmińsko-mazurskiego. Średnia powierzchnia analizowanych podmiotów wynosiła 107,5 ha. Badani rolnicy charakteryzowali się najczęściej wykształceniem średnim (40,7%) lub zawodowym (37,8%). Zdecydowanie najmniej ankietowanych zadeklarowało wykształcenie wyższe (20%) lub podstawowe (1,5%). Rozpatrując strukturę wiekową badanych, należy wskazać, że ponad połowę badanych stanowiły osoby w wieku 40–60 lat (56,3%). Mniej liczną grupę stanowili respondenci w wieku do 40 lat (36,7%) oraz powyżej 60 lat (7,0%).

W kontekście czynników ograniczających wprowadzanie innowacji w gospodarstwach rolnych, respondenci zostali poproszeni o ocenę wybranych barier innowacyjności w skali punktowej od 0 do 3 (0 – brak znaczenia, 1 – małe znaczenie, 2 – średnie znaczenie, 3 – duże znaczenie). Do opracowania uzyskanych wyników badań wykorzystano wybrane statystyki opisowe, w tym miary położenia i rozproszenia rozkładu cech. Były to średnia arytmetyczna, mediana, minimum, maksimum, kwartył pierwszy, kwartył drugi, dominanta oraz współczynnik zmienności.

## Specyfika i rodzaje innowacji w rolnictwie

W literaturze przedmiotu innowacyjność traktowana jest jako zdolność podmiotów do wprowadzania innowacji [Nowacki 2010, s. 30]. Pojęcie innowacji zasadniczo utożsamiane jest natomiast ze „zmianą” i „nowością”, które mogą wyrażać się nowymi produktami, nowymi technologiami, nietradycyjnymi usługami lub niekonwencjonalnymi metodami zarządzania [Sikora, Uziębło 2013, s. 351]. Zgodnie z podręcznikiem Oslo Manual [Podręcznik Oslo... 2005, ss. 49–53], który stanowi międzynarodowy wzorzec definiowania, klasyfikowania i pomiaru innowacyjności, w przedsiębiorstwach produkcyjnych można wyróżnić cztery typy innowacji: innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. Innowacje produktowe związane są z wprowadzaniem na rynek nowego lub znacznie ulepszanego produktu. Innowacje procesowe dotyczą wdrożenia nowych lub znacznie ulepszonych metod produkcji lub dostawy dystrybucji. Innowacje marketingowe dotyczą wdrożenia nowej metody marketingowej, związanej ze zmianami w zakresie projektu produktu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Innowacje organizacyjne natomiast oznaczają zastosowania nowych koncepcji organizacji w przyjętych przez firmę zasadach działania, organizacji miejsca pracy lub relacji z otoczeniem. Innowacje wdrażane w gospodarstwach rolnych różnią się od tych

wprowadzanych w podmiotach z innych sektorów. Specyfika innowacyjności w rolnictwie wynika z pewnych charakterystycznych cech tego sektora. Według Kałuży, Rytel [2010, ss. 68–69] są to: biologiczny i przestrzenny charakter produkcji, długie cykle produkcyjne, zależność produkcji od jakości rolniczej przestrzeni produkcyjnej oraz sezonowość produkcji. Innowacje w rolnictwie, jak podkreślają Kałuża, Ginter [2014, s. 91] mogą polegać na wprowadzaniu nowych technik produkcji, pozwalających na lepsze wykorzystanie zasobów gospodarstwa, mniejsze zużycie środków produkcji, a także wpływających pozytywnie na środowisko przez zmniejszenie zużycia nawozów mineralnych i chemicznych środków ochrony roślin. Autorzy podkreślają także, że innowacje w rolnictwie mogą być związane z postępowaniem biologicznym. W tym kontekście dotyczą wprowadzenia do upraw nowych, bardziej plennych odmian roślin, odpornych na choroby i niekorzystne warunki przyrodnicze (np. długotrwałe susze), a także wdrażania postępu hodowlanego w postaci nowych, bardziej wydajnych ras zwierząt oraz działań służących poprawie dobrostanu zwierząt. Jak wskazują Kałuża, Ginter [2014, s. 91], w gospodarstwach rolnych stosowane są także nowe rozwiązania o charakterze organizacyjnym. Reorganizacja produkcji w gospodarstwie może być związana ze zmianą kierunku produkcji, z dywersyfikacją źródeł dochodu czy organizowaniem się rolników w grupy producenckie, transferem nowych technologii związanych z precyzyjnym nawożeniem i ochroną roślin. Według Lewczuk i Jabłonki [2011, s. 277], innowacje w rolnictwie mogą dotyczyć czterech obszarów: produkcji roślinnej, produkcji zwierzęcej, organizacji i ekonomiki, a także gospodarstw domowych. Zdaniem tych autorów innowacje w zakresie produkcji roślinnej obejmują zmiany w nawożeniu i ochronie roślin, nowych technologiach, mechanizacji (zakup maszyn nowych i używanych), materiale siewnym (zakup materiału kwalifikowanego) oraz wprowadzenie nowych gatunków i odmian roślin uprawnych. Innowacje dotyczące produkcji zwierzęcej obejmują nowe gatunki i rasy zwierząt hodowlanych, zwiększenie pogłowia zwierząt, modernizację obory/chlewni oraz instalację nowych urządzeń, maszyn (np. schładzarki do mleka, dojarki bezprzewodowej). W obszarze ekonomiki i organizacji innowacje w rolnictwie są związane z zakupem i dzierżawą gruntów oraz skorzystaniem z kredytów. W kwestii gospodarstw domowych innowacje mogą dotyczyć natomiast ekologii w domu i zagrodzie oraz zakupu sprzętu domowego i innych urządzeń.

## **Bariery innowacyjności w rolnictwie – wyniki badań własnych**

Proces powstawania innowacji jest zwykle złożony. Dlatego wiele czynników na różnych etapach wdrażania nowych rozwiązań może utrudniać prowadzenie

działalności innowacyjnej. Występujące bariery mogą być przyczyną niepodejmowania żadnej działalności innowacyjnej, przerwania jej, a także spowolnienia takiej działalności. W opracowaniu poddano analizie wybrane bariery o charakterze ekonomiczno-politycznym, organizacyjno-technicznym oraz rynkowym.

Relatywnie największe znaczenie respondenci przypisali barierom ekonomiczno-politycznym (tabela 1–2). Świadczy o tym największa średnia arytmetyczna uzyskanych ocen (1,72–1,82 pkt), wysoka mediana (2 pkt) oraz relatywnie wysoki poziom kwartyli (kwartył pierwszy – 1 pkt, kwartył trzeci 2,5–3 pkt). Zdaniem badanych rolników, jednym z najważniejszych czynników ograniczających prowadzenie działalności innowacyjnej są zbyt wysokie koszty takiej działalności. Ponad 25% badanych uznało, że jest to czynnik o wysokim znaczeniu, a 43% o średnim znaczeniu. Przeszkodą w podejmowaniu działalności innowacyjnej jest zarówno brak własnych środków finansowych, jak również trudność z pozyskaniem zewnętrznych źródeł finansowania. Około 60% ankietowanych uznało, że są to czynniki hamujące wprowadzanie innowacji w sposób wysoki lub średni. Badania prowadzone przez innych autorów wskazują, że czynniki finansowe należą do głównych barier wprowadzania innowacji także w wielu działach i sektorach gospodarki, m.in. w sektorze MSP [Mądra 2013, s. 204], w przemyśle spożywczym [Nieć 2011, ss. 23–35], w przemyśle drzewnym [Nizialek 2013, s. 206] oraz w branży turystycznej [Najda-Janoszka 2014, s. 116]. Kolejnym obszarem stanowiącym, zdaniem badanych, ograniczenie wprowadzania innowacji jest polityka rządu. Jak podkreśla J. Mądra [2013, s. 204], państwo powinno prowadzić politykę innowacyjną, polegającą na wspieraniu działalności innowacyjnej poszczególnych podmiotów. Powinien być też tworzony w państwie klimat innowacyjny, który umożliwiłby wykorzystywanie osiągnięć naukowych, działalności B+R, nowych rozwiązań organizacyjnych i technicznych. R. Panek [2009, s. 58] wskazuje natomiast, że państwo powinno tworzyć dobre prawo, dbać o jego przestrzeganie, eliminować biurokrację oraz usuwać przepisy utrudniające współpracę między podmiotami a placówkami naukowymi. Badani rolnicy uznali, że polityka rządu nie sprzyja wprowadzaniu nowych rozwiązań. Zdaniem 36% ankietowanych ten czynnik ogranicza innowacyjność w wysokim stopniu, a 25% w średnim stopniu. Warto jednak zaznaczyć, że wśród respondentów były także osoby, które uważały, że polityka rządu w żadnym stopniu nie utrudnia prowadzenia działalności innowacyjnej w gospodarstwach rolnych (19%). Relatywnie duże zróżnicowanie opinii w tej kwestii potwierdza współczynnik zmienności na poziomie niemal 63%.



Tabela 1. Wybrane bariery wprowadzanie innowacji

Wyszczególnienie	Liczba punktów			
	0	1	2	3
	(% wskazań)			
Ekonomiczno-polityczne				
Brak własnych środków finansowych	15	22	31	28
Trudności pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania	14	22	36	24
Zbyt wysokie koszty prowadzenia tych działań	13	16	43	25
Zła polityka rządu	19	14	25	36
Organizacyjno-techniczne				
Brak wykwalifikowanego personelu	50	28	9	6
Brak dostępu do informacji na temat nowych technologii	47	24	20	3
Brak dostępu do informacji na temat dostępności źródeł finansowania	41	25	26	2
Trudności w znalezieniu partnerów do współpracy w zakresie działalności innowacyjnej	27	30	25	15
Brak infrastruktury technicznej do wprowadzenia rozwiązań innowacyjnych	28	40	20	9
Rynkowe				
Brak dostatecznego rozpoznania rzeczywistych potrzeb rynkowych w zakresie potrzebnych innowacji	27	36	27	7
Zbyt duże ryzyko podejmowania działań innowacyjnych	9	27	41	21
Specyfika rynku niewymagająca ponoszenia tego typu nakładów	29	39	22	7
Silna konkurencja	19	34	21	15

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Następnie zbadano opinie rolników na temat znaczenia czynników organizacyjno-technicznych. Z przeprowadzonych badań wynika, że tego rodzaju bariery w mniejszym stopniu niż bariery ekonomiczno-polityczne utrudniają wprowadzanie przez rolników nowych rozwiązań. Średnie arytmetyczne ocen kształtowały się na poziomie 0,7–1,3 pkt. Wśród analizowanych czynników organizacyjno-technicznych, zdaniem ankietowanych, największe znaczenie ma trudność w znalezieniu partnerów do współpracy w zakresie działalności innowacyjnej. Jednak tylko 15% badanych wskazało, że jest to bariera o wysokim znaczeniu, a 25% o średnim. Przeciętna ocena tego czynnika wyniosła 1,3 pkt. Zdaniem respondentów pewne utrudnienie we wdrażaniu innowacji stanowi także brak infrastruktury technicznej do wprowadzania rozwiązań innowacyjnych. Najczęściej jednak respondenci określali znaczenie tego czynnika jako małe (40%). Średnia arytmetyczna ocen analizowanej bariery wyniosła 1,1 pkt, a mediana 1 pkt. Niewielkie znaczenie respondenci przypisywali także czynnikom takim, jak: brak dostępu do informacji na temat nowych technologii oraz brak dostępu do informacji na temat dostępności źródeł finansowania (średnia na

poziomie 0,8–0,9 pkt, mediana 1 pkt). Z przeprowadzonych badań wynika także, że brak wykwalifikowanego personelu nie stanowił bariery wprowadzania innowacji. Takiego zdania była połowa badanych. Był to jedyny z analizowanych czynników, dla których górny kwartyl wynosił 1 pkt. Oznacza to, że  $\frac{3}{4}$  ankieterów przypisało temu czynnikowi małe (1 pkt) lub żadne (0 pkt) znaczenie we wprowadzaniu działalności innowacyjnej. Wysoki poziom współczynnika zmienności (80,15%–130,03%) wskazuje jednak na relatywnie duże rozbieżności w opiniach respondentów dotyczące czynników organizacyjno-technicznych, które mogą stanowić przeszkody w prowadzeniu nowych rozwiązań.

**Tabela 2. Wybrane bariery wprowadzania innowacji – statystyki opisowe**

Wyszczególnienie	Śr	Me	Min	Max	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	Zm. (%)
Ekonomiczno-polityczne							
Brak własnych środków finansowych	1,74	2	0	3	1	3	60,09
Trudności pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania	1,72	2	0	3	1	2,5	58,51
Zbyt wysokie koszty prowadzenia tych działań	1,82	2	0	3	1	3	52,96
Zła polityka rządu	1,82	2	0	3	1	3	62,77
Organizacyjno-techniczne							
Brak wykwalifikowanego personelu	0,69	0	0	3	0	1	130,03
Brak dostępu do informacji na temat nowych technologii	0,79	1	0	3	0	2	113,77
Brak dostępu do informacji na temat dostępności źródeł finansowania	0,89	1	0	3	0	2	100,66
Trudności w znalezieniu partnerów do współpracy w zakresie działalności innowacyjnej	1,30	1	0	3	0	2	80,15
Brak infrastruktury technicznej do wprowadzenia rozwiązań innowacyjnych	1,09	1	0	3	0	2	84,84
Rynkowe							
Brak dostatecznego rozpoznania rzeczywistych potrzeb rynkowych w zakresie potrzebnych innowacji	1,15	1	0	3	0	2	79,71
Zbyt duże ryzyko podejmowania działań innowacyjnych	1,76	2	0	3	1	2	50,55
Specyfika rynku niewymagająca ponoszenia tego typu nakładów	1,07	1	0	3	0	2	83,81
Silna konkurencja	1,37	1	0	3	1	2	73,38

Śr – średnia arytmetyczna, Me – mediana, Min – minimum, Max – maksimum, Q<sub>1</sub> – kwartyl dolny, Q<sub>2</sub> – kwartyl górny, Zm – współczynnik zmienności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Badani rolnicy dostrzegli także bariery wprowadzania innowacji o charakterze rynkowym. Wśród nich za zdecydowanie najważniejszy czynnik, który może stanowić przeszkodę we wdrażaniu innowacji, uznano zbyt duże ryzyko podejmowania działań innowacyjnych. W opinii 91% badanych ten czynnik ogranicza wprowadzanie innowacji, w tym 21% uważa, że ta przeszkoda ma duże znaczenie, 41% – średnie, a 27% – małe. Średnia arytmetyczna ocen w przypadku tego czynnika wyniosła 1,76 pkt (rys. 22), a mediana i dominanta 2 pkt. Zdaniem ankietowanych duże ryzyko podejmowania działań innowacyjnych w podobnym stopniu ogranicza wprowadzanie nowych rozwiązań jak czynniki finansowe. Kolejnym elementem, na który respondenci zwrócili uwagę, jest silna konkurencja. Ponad 15% badanych uważa, że jest to czynnik, który hamował wprowadzanie innowacji w stopniu wysokim, a 21% w stopniu średnim. Jednocześnie tylko co piąty ankietowany uznał, że ten czynnik nie ma wpływu na decyzje o wdrażaniu nowych rozwiązań. Niewielkie znaczenie respondenci przypisywali natomiast kolejnym dwóm czynnikom, takim jak: brak dostatecznego rozpoznania rzeczywistych potrzeb rynkowych w zakresie potrzebnych innowacji oraz specyfika rynku, niewymagająca ponoszenia nakładów innowacyjnych. W przypadku tych czynników średnia ocen nieznacznie przekroczyła 1 pkt, dolny kwartyl wynosił 0 pkt, a mediana i dominanta 1 pkt. Poziom współczynników zmienności wskazuje na zróżnicowanie opinii dotyczących rynkowych barier wprowadzania innowacji. Największe rozbieżności dotyczyły specyfiki rynku niewymagającej ponoszenia nakładów innowacyjnych, najmniejsze – dużego ryzyka związanego z podejmowaniem działań innowacyjnych.

## Zakończenie

W warunkach współczesnego rynku ważnym czynnikiem konkurencyjności podmiotów gospodarczych jest innowacyjność. Tylko podmioty wprowadzające innowacje mogą sprawnie funkcjonować w konkurencyjnym otoczeniu. Dotyczy to także rolnictwa, zwłaszcza ze względu na potrzebę zwiększania efektywności i dochodowości polskich gospodarstw rolnych. Podmioty, dążąc do wprowadzania nowych rozwiązań, często napotykają jednak wiele barier. Przeprowadzone analizy wskazują, że podstawowym czynnikiem ograniczającym wprowadzanie innowacji w badanych gospodarstwach rolnych były aspekty finansowe, w tym wysokie koszty prowadzenia działalności innowacyjnej, brak własnych środków finansowych oraz trudności z pozyskaniem zewnętrznych źródeł finansowania. Istotnymi barierami hamującymi rozwój innowacyjności są także zbyt wysokie ryzyko podejmowania działań innowacyjnych oraz niedostateczna polityka rządu. Do czynników, które

w mniejszym stopniu ograniczają działalność innowacyjną, badani rolnicy zaliczyli: silną konkurencję, trudność w znalezieniu partnerów do współpracy w zakresie działalności innowacyjnej, brak dostatecznego rozpoznania rzeczywistych potrzeb rynkowych w zakresie potrzebnych innowacji, brak infrastruktury technicznej do wprowadzenia rozwiązań innowacyjnych oraz specyfikę rynku niewymagającą ponoszenia tego typu nakładów. W kontekście wskazywanych przez rolników barier innowacyjności wydaje się, że rozwój innowacji może być stymulowany przez odpowiednio ukierunkowaną politykę gospodarczą przyjazną wdrażaniu innowacji i zapewniającą stabilną koniunkturę w rolnictwie. Ponadto konieczna wydaje się także intensyfikacja działań informacyjnych o funduszach unijnych oferowanych w ramach Wspólnej Polityki Rolnej wspierających nakłady o charakterze inwestycyjnym, a także mechanizmach integrujących wokół innowacyjności różne ogniwa w systemie całej gospodarki żywnościowej.

## Bibliografia

Górka M., Ruda M. (2012), *Innowacje w gospodarstwach rolniczych województwa podkarpackiego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 29.

Jóźwiak W. (2011), *Efektywność i innowacyjność a konkurencyjność polskich gospodarstw rolnych*, „Wieś i Rolnictwo”, nr 1 (150).

Kałuża H., Ginter A. (2014), *Innowacje w gospodarstwach rolniczych młodych rolników*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Agrobiznes. Rozwój agrobiznesu w okresie 10 lat przynależności Polski do Unii Europejskiej”, nr 361.

Kałuża H., Rytel M. (2010), *Innowacyjność w świetle studium przypadku gospodarstw rolniczych z gminy Mokobody*, Roczniki Naukowe „SERIA”, t. XII, z. 5.

Lewczuk B., Jabłonka R. (2011), *Innowacyjność jako czynnik konkurencyjności gospodarstw rolniczych*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, t. XIII, z. 2.

Mądra J. (2013), *Bariery innowacyjności przedsiębiorstwa z sektora MSP*, Konferencja *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Najda-Janoszka M. (2014), *W poszukiwaniu barier innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych: problem skutecznej ochrony wartości generowanej z innowacji*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 183, cz. 2.

Nieć M. (2011), *Bariery wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach przetwórstwa spożywczego w Polsce w latach 2002–2010*, „Roczniki Nauk Rolniczych Seria G”, T. 98, z. 4.

Niziałek I. (2013), *Bariery wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora drzewnego w Polsce*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, „Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 97.

Nowacki R. (red.) (2010), *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

Panek R. (2009), *Stymulatory i bariery działalności innowacyjnej i transferu technologii*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 2 (13), T. 2.

*Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (2005), OECD/Eurostat, Paris.

Pałka E. (2015), *Innowacje w gospodarstwach agroturystycznych Polski Południowo-Wschodniej*, Studia i Materiały „Miscellanea Oeconomicae”, t. I, nr. 4.

Rzepka A., Olak A. (2017), *Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na pobudzenie innowacyjności przedsiębiorstw* [w:] R. Patora, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Agile Commerce – świat technologii i integracji procesowej*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, t. XVIII, z. 4, cz. I.

Sikora J., Uziębło A. (2013), *Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania*, „Zarządzanie w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania”, T. 2, Z. 2.

---

**Andrzej Janowski** | [andrzej.janowski@utp.edu.pl](mailto:andrzej.janowski@utp.edu.pl)

Bydgoszcz University of Technology and Life Sciences, Management Department

## Agent's Performance Versus Life Insurance Company Effectiveness: Five Factor Model

**Abstract:** The purpose of this article is to demonstrate the crucial role of five factor model of Costa and McCrae implementation in the context of life insurance industry effectiveness from both theoretical and practical perspectives. There was implemented and tested the five factor model (FFM) of Costa and McCrae, based on a case study of four largest life insurance companies, one domestic and three international ones, on the basis of international scientific projects conducted from 2008 to 2014 and sample of 796 most effective life insurance agents. The results imply the existence of a positive correlation between openness to experience and neuroticism traits and the life insurance agent's efficiency. The study is focused on job, or task based cues, but there are other factors that may be relevant. Future research might study those variables as situational moderators as well. In this context, it is important to accept an assumption concerning the permanence of personality traits [McCrae, Costa 2003], and the response to items on a personality inventory at any one moment is determined by many traits, states and features of immediate situation.

**Key words:** competitive advantage, efficiency, human performance, management, organization, personality traits

### Introduction

In the sciences of management, the maxim stating that behaviour constitutes the consequence of the characteristics of a person and a situation is considered as a truism. However, when going beyond the framework of generalization, it continuously constitutes an area of many controversies [Lucas, Donnellan 2009]. There are inveterate causes of this discourse [Judge et al. 2015] and the controversy is based on two most frequently quoted criticisms concerning the relation of an individual and external determinants:

measures of personality traits possess a relatively modest predictive value in the context of the comprehensive behaviours of an individual. Furthermore, their explanatory value is not supported with an adequate taxonomic process [Funder 2006]. In the case of the latter problem, the claim seems to be justifiable that through research, more significant progress was made in the classification and determination of personality traits rather than of situational factors. Author concludes that situational variables tested in the research published are almost complete in an ad hoc perspective. Buss [2009] claims that a nearly total lack of development in the area of the conceptualization of a situation in a non-arbitrary manner constitutes one of the most essential obstacles. Even in the case of uniqueness, no assumption is justifiable that a conceptual foundation that includes a situational context cannot be developed as a predictor of social [Mishel, Shoda 1995] or organizational behaviours [Joshi, Roh 2009, Trevino 1986]. Concerning the previous criticism, some researchers undermine the value of the scientific achievements of the abovementioned perspective. Haney and Zimbardo [2009] argue that individual differences represent in fact a modest contribution to the explanation of human behaviours. In the literature related to organization and management, views can be identified according to which personality indexes possess little usefulness in the prediction of professional effectiveness [Hogan 2007]. At present, approaches to the usefulness of personality traits in the context of the determination of productivity in relation to the previous critical remarks emphasize that in 1950s–1960s researchers focused on the validation of the personality inventory as an index of the future professional success, which is also legitimized in 21st century. Moreover, further deepened analysis allows one to find an internal contradiction among the protagonists of a negative evaluation of personality traits in relation to organizational effectiveness [Ones et al. 2007, Roberts 2009], although in the earlier studies by the present proponents of the theories of traits [Barrick et al. 2001], criticisms can also be found regarding its validation.

## Theory development and hypotheses

### *Coefficients of effectiveness in life insurance companies: praxeological approach*

As a result of an analysis of the indicators concerning the effectiveness of the operational activities of life insurance companies that have been functioning to date, it was possible to identify solely a quantitative and static perspective of effectiveness taking into consideration only aggregated financial information whose values are established by law [Insurance Act 2015]. There was an exclusion of those factors that emphasize the significance of a qualitative perspective of effectiveness, which constitutes the results of the activities undertaken by insurance agents, and the significance of the value

of relations created by them with customers for the effectiveness of insurance companies. Therefore, another conception for the effectiveness measures of life insurance companies was proposed. The conception accepted combines the praxeological [Gasparski 2013] perspective of the effectiveness assessment of the activity of life insurance companies through the effectiveness of the professional activeness of insurance agents. Therefore, the author suggests that the effectiveness of life insurance companies needs to be characterized by other quantities connected indirectly or directly with the premium volume obtained from the sale of life insurances by agents, particularly by the number of appointments (relation agent-client) necessary to close the insurant contract (purchase policy). It should be emphasized that this solution highlights the significance of the individual activeness of single persons: entrepreneurs. In the context of the effectiveness of the whole organization, this is related to life insurance companies, which constitutes in a direct manner a reference to the praxeological assumptions, and also points to the defectiveness of statutory indexes based on a strictly statistical effectiveness perspective [Janowski 2015].

*Personality profile of the effective life insurance agent: FFM implementation*

An increase of the productivity/effectiveness level of first contact personnel in service organizations, whose operational activity is based on sales personnel, constitutes the subject of scientific research and special emphasis by managing personnel in the abovementioned companies [Verbeke 2011]. As a result, the scientific environment and practitioners worked out a consensus, namely that such factors as the following: knowledge connected with sales, adaptation sales, cognitive abilities, perception of the seller's role and motivation decide about the effectiveness of the sales process. Although critical opinions also appear, namely that these conclusions were inferred from statistical interactions between the seller and the customer [Evans 2012].

Those life insurance companies where effectiveness is realized in the praxeological context constitute those companies where, in accordance with the laws of the Austrian school of economics, the personality traits of first contact personnel: insurance agents are one of the main factors that determine the effectiveness of the sale of insurances. Hence, in order to conducted research, a model of the effectiveness assessment of the system of human resources management based on the fundamentals of the five-factor theory was implemented, consists of five personality dimensions:

**Openness to experience:** this is understood as manifested tolerance towards difficulties appearing during stress causing professional situations, curiosity of innovative solutions, low sensitivity towards the working environment which is characterized by a high amplitude of emotional strains [McCrae, Costa 2003]. Individuals with



a high level of openness frequently use external assessment tools that enable them to learn fast [Busato *et al.* 1999]. Empirical research confirmed that openness is positively correlated with adaptability [LePine *et al.* 2000]. According, the author predicts,

**Hypothesis 1:** The life insurance company effectiveness will be positively associated with openness to experience.

**Conscientiousness:** in accordance with the opinion formulated by Costa and McCrae [2003], constitutes a trajectory of motivation to achieve goals, which to significant degree extends the scope of individual adaptability [Pulakos *et al.* 2000]. It was also found, in the empirical research, that conscientiousness is negatively correlated with absence from work, and it is reflected in self-discipline and sense of responsibility [Colquit, Simmering 1998].

**Hypothesis 2:** The life insurance company effectiveness will be positively associated with consciousness.

**Agreeableness:** individuals with a high level of this trait are compliant and oriented onto positive social interactions [Graziano, Tobin 2009, pp. 46–61]. They manifest channeled emotional reactions. Ward *et al.* suggest that a tendency to compromise is a feature that determines the occurrence of depressions and generation of a high level of stress in the context of challenges in the working environment. Furthermore, empirical research results demonstrate that the conciliatory manner is positively correlated with adaptability [Ward *et al.* 2004].

**Hypothesis 3:** The life insurance company effectiveness will be positively associated with extraversion.

**Extraversion:** in the opinion of Hogan [2007], this is a construct whose components include sociability (including exhibitionism and expression) and ambition (including initiative and impetus). Individuals with a high level of extraversion demonstrate a high level of sociability which enables them to obtain support from their friends to solve complex problems in their working environment [Wilt, Revelle 2009, pp. 27–45].

**Hypothesis 4:** The life insurance company effectiveness will be positively associated with extraversion.

**Neuroticism:** this includes anxiety, annoyance, hostility, depressions, impulsiveness and sensitivity [Komarraju *et al.* 2011]. It exerts a strong negative influence on psychological and socio-cultural adaptation, it accompanies depression and the individual's increasing problems [Widiger 2009, pp. 129–146], while lack of adaptation, which is characteristic of this trait, may constitute a consequence of a deficit in abilities and its negative impact on the efficiency of specific domains [Collings, Mellahi, 2009; Eaton, Bradley, 2009].

**Hypothesis 5:** The life insurance company effectiveness will be positively associated with neuroticism.

### *Method*

The conducted research was based on the inductive method, which is particularly useful and adequate when the conceptual base cannot determine identifiable dimensions in a simple way [Williamson et al. 1982]. This method requires an expert approach to an analysis of the content of the sample. It is based on a post hoc factor analysis [Anderson, Gebring 1991, pp. 732–740; Kerlinger 1986] and it asserts a correct categorization of factors [Ford, MacCallum 1986]. In addition to this, a comparative analysis of the existing literature of the subject increased the validation level of the research results [Eisenhardt, Graebner 2007]. Moreover, the case study was constructed through the use of an iteration process based on a consonance of theoretical assumptions and empirical evidence [Araujo, Dubois 2004, Dubois, Gadde 2002]. The implementation of the case study in the development of a theory enhances inductive research through the creation of an adequate theory that determines scientific development and that is testable [Gibbert, Ruigrok 2010]. The purpose of the research was to identify whether the personality trait intensities are correlates of an effective life insurance agent.

### *Participants and Procedures*

812 most effective insurance agents (according to their sales results for the 5 years preceding the research, top 10% of the whole population of each company) constituted the selection criterion. All the agents who met this criterion were covered by the research. These agents were the intermediaries of AVIVA TUNŻ S.A. (AVIVA), Amplico Life S.A. (AMPLICO), Nationale Nederlanden S.A. (NN), Powszechny Zakład Ubezpieczeń na Życie S.A. (PZU) and their Lithuanian branches, four insurance companies that operate in Poland and Lithuania and possess the largest share in the market (combined 78,9%). The agents were instructed to complete the Five Factor questionnaires. To ensure confidentiality, each questionnaire was anonymous and put in an envelope when given to researcher. A total of 812 sets of questionnaires were returned, and 16 sets were excluded due to extensive missing data or irregular patterns, resulting in 796 valid sets, with a final response rate of 94,70%. Background information for the participants was as follows: 39% were male, 61% female, the majority of agents were between 30-50 years of age (74%); 59,80% had college degree, 40,20% a graduate degree; all the participants had more than 5 year life insurance sales experience.

### *Measures*

A personality questionnaire of the five factor model constructed by Costa and McCrae [2003] based on the five-degree Likert scale was implemented in the research, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

The effectiveness of life insurance company was measured with the number of the agent’s appointments with the customer prior to the purchase of the policy (this value was taken from the monthly reports of unit managers) of for each company separately. This conception of effectiveness is a determinant of human activity based on Austrian School of Economics. It reflects the relation between individual performance and organizational effectiveness [Von Mises 2014].

Territorial scope of the research: Poland, Lithuania (Polish branches).

Duration of the conducted research: 2011–2014.

*Data Analyses*

The hypotheses were tested regarding the number of agent’s appointments, necessary to sale the life insurance policy. Independence tests related to the research point to the occurrence of a statistically significant connection between the number of appointments held by the agent with the customer prior to the purchase of a policy. In the context of the determinants referred to above, an analysis of the personality traits of agents-entrepreneurs was implemented, which completed the standard FFM questionnaire, their gender, age and education level. To test Hypotheses, a multiple regression was conducted with the individual number of agent’s appointments (NONA) as the dependent variable and personality traits, gender, age and education as the independent ones. All the hypotheses were tested complexly, excluding the redundant describing variables.

**Results**

*Test of agent’s performance – the differences between life insurance companies*

The results of the abovementioned research are confirmed with an analysis of the average values of the number of the agent’s appointments with the customer prior to the purchase of the policy: they differ significantly ( $\chi^2=131.15$ ,  $\chi^2_{HR}=137.91$ ). AVIVA agents need on average 1.50 of appointments for the conclusion of the contract by the customer. This result is statistically significantly higher than in the example of the remaining companies: PZU: 2.09, NN: 2.19 and Amplico: 2.32 [table 1].

**Table 1. Sales efficiency of life insurance agents**

Life insurance company	[n]	$\bar{x}$	SD	Mdn	LSD**			
					AVIVA	AMPLICO	NN	PZU
AVIVA	311	1.50	.78	1	-	.00	.00	.00
AMPLICO	62	2.32	.74	2	.00	-	.43	.14

NN	144	2.19	1.50	3	.00	.43	-	.38
PZU	279	2.09	1.29	4	.00	.14	.38	-

\* Average number of appointments necessary to sell life insurance policy (NONA),  $\aleph^2 = 131.15$ ,  $\aleph^2 HR = 137.91$

\*\* Bonferroni adjustment was implemented.

Source: own research.

### *Tests of personality traits of FFM*

The aim of this test was to find the level of trait intensities (O, C, E, A, N) which characterize the effective life insurance agent (the maximum trait intensity could reach was 100, the minimum – 0). Descriptive statistics and correlations for the variables can be found in table 2.

**Table 2. Descriptive statistics and correlations**

<i>Variable</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>O</i>	<i>C</i>	<i>E</i>	<i>A</i>	<i>N</i>
O	41.41	19.49	-				
C	57.18	21.95	.37	-			
E	61.75	20.36	.52	.38	-		
A	51.89	21.65	.22	.16	.16	-	
N	29.04	19.29	-.22	-.50	-.46	-.27	-

$p < .0001$

Source: own research.

For age, gender, and education level p-level was implemented. Hypotheses were tested with a series of least squares multiple regression. Table 3 includes the results for all hypotheses testing including the control variables.

**Table 3. Openness to experience, consciousness, extraversion, agreeableness, neuroticism, age, gender and education level as predictors of job performance**

<i>Variables</i>	$\beta$	$SE\hat{\beta}$	<i>P</i>
Openness to experience	.195	.005	.000
Consciousness	.981	.010	.000
Extraversion	-.017	.010	.086
Agreeableness	.131	.012	.001
Neuroticism	.295	.006	.001

Age	.011	.007	.320
Gender*	.149	.112	.171
Education Degree			
College	.269	.118	.023
Technical college	.372	.090	.000
University	.345	.080	.000
Technical University	-.145	.115	.207

$\hat{\beta}$  = average bootstrapped regression coefficient,  $SE\hat{\beta}$  – bootstrapped standard error of  $\hat{\beta}$ , \*female = 0, male = 1, n = 796, \*\* c-college = 1, tc-technical college = 2, u-university = 3, tu-technical university = 4. Source: own research.

According to the trait “*Openness to experience*”, results suggest that the intensity level of trait “O” is positively associated with agent’s performance ( $\hat{\beta}=.195$ ,  $p=.000$ ). This supports Hypothesis 1. Referring to “*Consciousness*”, the mentioned trait intensity had a significant positive effect on agent’s effectiveness ( $\hat{\beta}=.981$ ,  $p=.000$ ). This supports Hypothesis 2. In the contrary to abovementioned ones, basis on results ( $\hat{\beta}=-.017$ ,  $p=.086$ ), trait “E” should not be taken into consideration in the context of life insurance agent’s effectiveness (statistically insignificant). It does not support Hypothesis 3. Whereas, a relation of “*Agreeableness*” intensity and agent’s performance level is positive but weak ( $\hat{\beta}=.131$ ,  $p=.001$ ). It supports Hypothesis 4. Finally, in the context of trait “*Neuroticism*”, results prove the intensity level of trait “N” is positively associated with agent’s performance ( $\hat{\beta}=.295$ ,  $p=.001$ ). This supports Hypothesis 5.

Moreover, it is particularly important to recruit the individuals with the technical college ( $\hat{\beta}=.372$ ,  $p=.000$ ) and university ( $\hat{\beta}=.345$ ,  $p=.000$ ) degree to achieve the competitive advantage.

## Discussion and Conclusions

The main purpose of the study was to provide a confirmatory analysis of the relation between personality traits of life insurance agents and their job performances by including only scales that were explicitly designed to measure the Big Five personality dimensions. The results were highly consistent with the original paper of Barrick and Mount [1991], in that “*conscientiousness*” was identified to have the highest validity of the Big Five dimensions for overall job performance. Conscientious sales representatives are more likely to strive for accomplishments [Gatewood et al. 2011]. It is also noteworthy

that there is almost a directly proportional dependence between life insurance sales effectiveness and the traits of openness to experience and neuroticism. These findings correspond to recent analyses of Behling [1998], Uppal and Mishra [2014]. Personality is likely to be the critical dispositional basis for determining how the person interacts or is motivated once an individual has chosen an environment, that is consistent with one's interest [Judge, Ilies 2002]. Authors claim that people high in Conscientiousness and Neuroticism (emotional stability) more likely to set goals, have higher expectations their efforts will determine favourable consequences and think they can do more (have higher self-efficacy) than those low in the cited above traits. Enhanced performance motivation, in turn, is expected to be an important predictor of performance [Ilies et al. 2011]. Yet, there are the criticisms also. Furnham [2008] claims that agreeableness, neuroticism and openness to experience were not found to be positively correlated with sales performance. Yet, the mentioned results were conducted on FMCG market. Life insurance policy, according to Rogozinski [2012], it is not a physical product but a promise of the payment of cash benefits in the case of death or reaching the retirement age; hence, decision-making criteria concerning purchase are different in the case of policies. Contrary to the expectations, the analysis showed that level of extraversion intensity is not correlated to sales efficiency. According to the previous research of Barrick et al. [2001], and Bing, Lounsbury [2000], it was found that Extraversion was a valid predictor of performance in jobs characterized by social interaction, such as sales personnel and managers. However, these authors did not take life insurance agents into consideration in their research. Hence, it is difficult to relate in an explicit manner their conclusions to the specificity of the life insurance market.

Between the traits of Conscientiousness, Agreeableness [McCrae, Costa 2003], the determinant of effectiveness by their occurrence is perceptible only and solely in the situations of strictly defined intensities which, if exceeded, may cause its abrupt reduction.

The research results also reveal that age and gender are not statistically significant for life insurance company effectiveness. Referring to the education level, there exists a legal regulation which obliges a person who is applying for work as an insurance agent to possess secondary education as a minimum. Nevertheless, in order to recruit people with a higher potential probability of a professional success achievement, seeking people with secondary technical education or higher education is justifiable.

Implicitly or explicitly, the model of Costa and McCrae developed and tested in this study received general support. A direct comparison of the variables comprising theoretical explanations suggested that trait activation theory may be relatively important in explaining when and how personality trait intensity is predictive of job

performance. While some have questioned the practical relevance of personality variables for human resource selection decisions [Joyce, Slocum 2012], the results imply, when there is reason to believe that the trait is relevant to the job context, that validities cannot be characterized as “disappointingly low” [Christiansen, Tett 2007] to any but the most captious observer. In responding to Morgeson et al.’s [2007] critique of the personality–performance literature, Tett and Christiansen (2007) claimed, “The ideal situation for any worker is one providing opportunities to express his or her traits... such that trait expression is valued positively by others” [Judge, Zapata 2015, p. 1168].

## Bibliography

Araujo L.M., Dubois A. (2004), *Research methods in industrial marketing studies*, Wiley, Chichester, pp. 207–228.

Barrick M. R., Mount M. K., Judge T. A. (2001), *The FFM personality dimensions and job performance: Meta-Analysis of meta-analyses*, “International Journal of Selection and Assessment”, 9, pp. 9–30.

Behling O. (1998), *Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job?* “Academy of Management Executive”, 12, pp. 77–86.

Bing M.N., Lounsbury J. (2000), *Openness and job performance in U.S.-based Japanese manufacturing companies*, “Journal of Business and Psychology”, 14, pp. 515–522.

Busato V., Prins F., Elshout J., Hamaker Ch. (1999), *The relation between learning styles, the Big Five personality traits, and achievement motivation in higher education*, “Personality and Individual Differences”, 26, pp. 129–140.

Buss D.M. (2009), *An evolutionary formulation of person-situation interactions*, “Journal of Research in Personality”, 43, pp. 241–242.

Christiansen N., Tett R. (2007), *Personality tests at the crossroads: a response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt*, “Personnel Psychology”, 60 (4), pp. 967–993.

Collings D.G., Mellahi K. (2009), *Strategic talent management: A review and research agenda*, “Human Resources Management Review”, 19, pp. 304–313.

Dubois A., Gadde L.E. (2002), *Systematic combining: an abductive approach to case research*, "Journal of Business Research", 55 (7), pp. 553–560.

Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007), *Theory building from cases: opportunities and challenges*, "The Academy of Management Journal", 50 (1), pp. 25–32.

Evans K. (2012), *Advancing Sales Performance Research: A Focus on Five Underresearched Topic Areas*, Journal of Personal Selling and Sales Management, 32 (1), pp. 89–106.

Ford J.K., MacCallum R.C., Tait M. (1986), *The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis*, "Personnel Psychology", 59, pp. 291–314.

Funder D.C. (2006), *Towards a resolution of the personality triad: Persons, situations, and behaviours*, "Journal of Research in Personality", 40, pp. 21–34.

Furnham A. (2008), *Personality and Intelligence at Work*, Routledge. New York.

Gasparski W. (2013), *Human Action as an Ultimate Given: Ludwig von Mises' Praxeology as Seen from a Business Ethics Angle*, "Studia Humana", 2 (1), pp. 3–14.

Gibbert M., Ruigrok W. (2010), *The "what" and "how" of case study rigor: Three strategies based on published work*, "Organizational Research Methods", 13 (4), pp. 710–737.

Graziano W., Tobin R. (2009), *Agreeableness. Handbook of individual differences in social behavior*, Guilford, New York.

Hogan R. (2007), *Personality and the fate of organizations*, Lawrence Erlbaum Associates Mahwah, New Jersey.

Ilies R., Keeney J., Scott B. (2011), *Work-Family Interpersonal Capitalization: Sharing Positive Work Events at Home*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 114, pp. 115–126.

Janowski A. (2015), *The Development of Polish Life Insurance Market in the Context of Austrian School – Client's Approach*, "British Journal of Economics, Management & Trade", 5, pp. 132–143.

John O.P., Gross J.J. (2007), *Individual differences in emotion regulation* [in] Gross J.J. (Ed.), *Handbook of emotion regulation*, Guilford Press, New York.



Joshi A., Roh H. (2009), *The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review*, "Academy of Management Journal", 52, pp. 599–627.

Journal of Laws (2015), Act of 11 September on insurance and reinsurance operations, Item 1844.

Joyce W.F., Slocum J.W. (2012), *Top management talent, strategic capabilities and firm performance*, "Organizational Dynamics", 41, pp. 183–193.

Judge T., Zapata C. (2015), *The Person-Situation Debate Revisited: Effect of Situation Strength and Trait Activation on the Validity of the Big Five Personality Traits in Predicting Job Performance*, "Academy of Management Journal", 58 (4), pp. 1149–1179.

Kerlinger F. (1986), *Foundations of behavioural research*, Holt, Rinehart, Winston, New York.

Komarraju M., Karau S., Schmeck R., Avdic A. (2011), *The Big Five Personality traits, learning styles, and academic achievement*, "Personality and Individual Difference", 51: pp. 472–477.

LePine J., Colquitt J., Erez A. (2000). *Adaptability to changing task context: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience*, "Personnel Psychology", 53, pp. 563–593.

Lucas R.E., Donnellan M.B. (2009), *If the person– situation debate is really over, why does it still generate so much negative affect?* "Journal of Research in Personality", 43, pp. 146–149.

McCrae R., Costa P. (2003), *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective (2nd ed.)*, Guilford Press, New York.

Mischel W., Shoda Y. (1995), *A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure*, "Psychological Review", 102, pp. 246–268.

Mises L. Von. (2014), *Economic calculation in the socialist commonwealth*, Mises Institute, Alabama.

Ones D.S., Dilchert S., Viswesvaran C., Judge T.A. (2007), *In support of personality assessment in organizational settings*, "Personnel Psychology", 60, pp. 995–1027.

Pulakos E., Arad S., Donovan M., Plamondon K. (2000), *Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance*, "Journal of Applied Psychology", 85, pp. 612–624.

Roberts B.W. (2009), *Back to the future: Personality and assessment and personality development*, Journal of Research in Personality, 43, pp. 137–145.

Rogozinski K. (2012), *Zarządzanie wartościami z klientem*, Wolters Kluwer, Warsaw.

Trevino L.K. (1986), *Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model*, "Academy of Management Review", 11, pp. 601–617.

Uppal N., Mishra S., Vohra N. (2014), *Prior Related Work Experience and Job Performance: Role of personality*, "International Journal of Selection and Assessment", 22 (1), pp. 39–51.

Verbeke W., Dietz B., Verwaal E. (2011), *Drivers of Sales Performance: A Contemporary Meta-analysis. Have Salespeople Become Knowledge Brokers?* "Journal of the Academy of Marketing Science", 39 (3), pp. 407–428.

Ward C., Leong C., Low M. (2004), *Personality and sojourner adjustment: An exploration of the big five and the cultural fit proposition*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", 35, pp. 137–151.

Widiger T. (2009), *Neuroticism. Handbook of individual differences in social behavior*, Guilford, New York.

Williamson J.B., Karp D.A., Dalphin J.R., Grey P.S. (1982), *The research craft*, Little, Brown, Boston.

Wilt J., Revelle W. (2009), *Extraversion. Handbook of individual differences in social behavior*, Guilford, New York.

Zimbardo P. (2006), *Psychologia i życie*, PWN, Warsaw.



---

**Sebastian Wilczewski** | [sebastian@people.pl](mailto:sebastian@people.pl)

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Zakład Ergonomii i Eksploatacji Systemów Technicznych, Katedra Zastosowań Informatyki w Zarządzaniu

## Zarządzanie terminowością w projektach. Wskaźniki i narzędzia

### Managing Timeliness in Projects. Indicators and Tools

**Abstract:** Time is more and more important element of the project triangle. Timeliness, understood as the realization of the project within the given time is a parameter that should be subject to particular scrutiny. The risk of delayed implementation of the project should be detected as soon as possible. Methods such as earned value allow to respond to these challenges but in some organizations it may be difficult to implement because of its complexity, so alternative indicator should be defined. Author suggested new indicator – which is simple and easy to implement. The proposed TW index, which is calculated as the ratio of tasks actually completed ( $T_{AF}$ ) to those which were to be completed ( $T_{PF}$ ), allows you to quickly assess if the timeliness of the project is at stake. Values from 0 to 100% should lead the project manager to postpone the closing date to a later date or to replan the project, to keep the originally established date of completion. This indicator was implemented in the organization and verification and validation have confirmed its usefulness in practice. According to pilot studies it was found that the time required for its implementation is relatively short, which increases its attractiveness.

**Key words:** project management, timeliness, computer support, IT Systems, management

## Wstęp

### *Cel*

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie analizy problemu zarządzania terminowością w projektach oraz wskaźników i narzędzi, jakie mogą być w tym zakresie

stosowane. Dlatego też wskazane zostaną istniejące już wskaźniki, które pozwalają na szybkie wykrywanie opóźnień. Omówiony wskaźnik wydajności harmonogramu (*Schedule Performance Index* – SPI), będący ściśle związany z analizą EV. Zostanie dokonana jego krytyczna analiza oraz zaproponowany nowy wskaźnik, który zostanie poddany walidacji. Omówiona również zostanie możliwość jego implementacji w systemach informatycznych wspierających zarządzanie przedsięwzięciami.

### *Metoda*

W ramach badań dokonano analizy przypadków projektów realizowanych w organizacjach, w których autor wykonywał usługi wspierania i wdrażania systemów zarządzania projektami i portfelem projektów.

### *Wyniki i oryginalna wartość*

Wynikiem przeprowadzonych badań jest nowy wskaźnik TW, stanowiący wartościową alternatywę dla już istniejących oraz poszerzenie teoretycznych ram zarządzania projektami. Opracowany wskaźnik, dzięki prostej konstrukcji, pozwala na szybką i wiarygodną sygnalizację opóźnień i jednocześnie jest łatwy w zastosowaniu. W ramach przeprowadzonych badań pilotażowych przeanalizowano także możliwości zaimplementowania go w aplikacji MS Project, służącej do wspierania zarządzania projektami.

## **Wprowadzenie**

Stosowane współcześnie klasyczne metodyki, które zostały omówione w publikacjach takich jak: „A guide to the project management body of knowledge” Project Management Institute [2004] oraz „Managing Successful Projects with PRINCE2™” Office Of Government Commerce [2009] wypracowały pojęcie tzw. trójkąta projektu, którego wierzchołki wyznaczone są przez następujące trzy elementy: czas, koszty i zakres. Każdy z nich stanowi ograniczenie przedsięwzięcia. Należy to interpretować w ten sposób, że przewidziany zakres prac powinien być zrealizowany w zadanym czasie, terminie i określonych kosztach. Wymienione ograniczenia są wzajemnie do siebie zależne. „A guide to the project management body of knowledge” Fifth Edition Project Management Institute [2013] w piątej wersji odnosi się już do sześciu elementów, które wyznaczają projekt. Odchodzi się w ten sposób od koncepcji wcześniej wspomnianego trójkąta projektu. Do uprzednio wymienionych: czasu, kosztów i zakresu dochodzą takie elementy, jak jakość, zasoby i ryzyka. Elementy te w dalszym ciągu pozostają w równie dynamicznych interakcjach, jak te występujące w ujęciu klasycznym. Podejście to znajduje coraz większe uznanie w literaturze. Dlatego też

w dalszej części niniejszego opracowania wzięte zostały pod uwagę przesłanki teoretyczne przedstawione przez Chmielarza [2013] oraz Kisielnickiego [2014], przedstawiające nowsze sposoby podejścia do zarządzania projektem oraz jego wspierania za pomocą narzędzi IT.

## Metoda badawcza

Niniejsze opracowanie opiera się na badaniach autora, przeprowadzonych w formie analiz przypadków oraz syntezy doświadczeń w 4 organizacjach. Liczba projektów realizowanych w badanych organizacjach wynosiła łącznie ponad 1 300. Badania obejmowały projekty trwające od 3 do 18 miesięcy, z budżetem od 500 000 do 2 000 000 PLN. Do badań zostały wybrane zostały organizacje posiadające w swoich strukturach jednostki odpowiedzialne za zarządzanie portfelem projektów. Współpraca z nimi zapewniła dostęp do wiarygodnych danych.

W trakcie badań wykonano następujące zadania: 1) określono potrzeby w zakresie mierzenia terminowości, 2) zidentyfikowano aktualne sposoby mierzenia terminowości, 3) wyznaczono silne i słabe strony, ograniczenia i możliwości aktualnie stosowanych metod, 4) wypracowano i zaproponowano nowy wskaźnik oraz określone sposoby jego implementacji w narzędziu aplikacji Microsoft Project, 5) przeprowadzono wdrożenie pilotażowe wskaźnika TW, 6) oceniono przydatność wskaźnika.

Czynności 1–4 odbyły się we wszystkich badanych organizacjach, natomiast 5–6 tylko w jednej z badanych organizacji. W trakcie wdrożenia pilotażowego za pomocą wskaźnika monitorowano 146 projektów.

## Terminowość jako kluczowy element trójkąta projektu

Według Project Management Institute [2004] i Office of Government Commerce [2009], każde z trzech ograniczeń projektowych jest tak samo istotne. Jednak zauważono tendencje polegające na tym, iż organizacje gospodarcze zainteresowane są skracaniem czasu wdrażania rozwiązań i produktów na rynek, aby uzyskać przewagę konkurencyjną. Wyrażają one jednocześnie zgodę na zmianę pozostałych parametrów, dostosowując je do oczekiwanego lub wymaganego terminu. Zauważono również, że termin ostateczny wdrożenia rozwiązania wynikać może z ważnych, często niewzruszalnych czynników zewnętrznych, takich jak np. prawodawstwo czy regulacje branżowe. Przykładem mogą być instytucje finansowe, które muszą dokonać zmian w systemach informatycznych, wynikających z rekomendacji wydawanych przez Komisję Nadzoru Finansowego w ściśle określonym terminie. Okoliczności te

czynią parametr czasu coraz bardziej istotnym [Szyjewski 2004; Szyjewski 2006]. Należy również zważyć, że w przypadku przedsięwzięć o charakterze pionierskim czy innowacyjnym to właśnie czas – i powiązany z nim termin – decyduje o sukcesie lub porażce danego przedsięwzięcia [Wilczewski 2012]. Czas może być rozumiany jako realizacja projektu dostarczającego konkretny produkt – pierwszego w danej branży. W innych przypadkach czas może być także rozumiany jako dostarczenie produktu we właściwym punkcie w czasie, tzn. niekoniecznie dostarczenie produktu jako pierwszego na rynku. Dlatego też w niniejszej pracy skupiono się na jednym z elementów klasycznego trójkąta projektu – czasie.

## Czynniki wpływające na terminowość

Na bazie przeprowadzonych badań autor stwierdził, iż terminowa realizacja projektu może być zapewniona poprzez:

- wiarygodne planowanie terminu zakończenia projektu lub fazy projektu. Na tym etapie cyklu życia projektu prognozowana jest data dostarczenia produktu. Wpłyne ona na pozostałe dwa parametry projektu – czyli zakres i koszty. Nieprawidłowe lub błędne planowanie tej daty w sytuacji, gdy projekt nie jest jeszcze realizowany i nie pojawiają się jeszcze czynniki mogące zmienić datę projektu, może spowodować, iż projekt już na starcie będzie obciążony dużym ryzykiem niezrealizowania go w terminie.
- weryfikacje i kontrole oraz wczesne ostrzeganie o możliwości niedotrzymania terminu oraz podejmowanie działań korygujących w fazie realizacji projektu. Projekty realizowane są w otoczeniu, które z natury jest zmienne. Zmiany mogą mieć wpływ na datę ukończenia realizacji projektu lub jego poszczególnych faz. Wystąpienie zdarzeń, które mogą wpłynąć na terminowość projektu, wymaga podjęcia odpowiednich działań korygujących, aby móc dotrzymać terminu lub powoduje konieczność wprowadzenia zmian terminu. Z punktu widzenia skutecznego dostarczenia produktu na czas, konieczne jest szybkie wykrywanie czynników mogących mieć wpływ na datę zakończenia projektu lub pewnej jego fazy.
- możliwie wczesną i wiarygodną predykcję nowej daty wdrożenia, w przypadku gdy istnieją przesłanki pozwalające przypuszczać, iż pierwotna data nie może być dochowana. Konieczność predykcji nowej daty jest konieczna, jeżeli wystąpią okoliczności podane w punktach powyżej.

Na podstawie powyższych rozważań można więc stwierdzić, że to czy przedsięwzięcie zostanie zrealizowane na czas, zależy od dwóch głównych grup czynników:

- czynników związanych z etapem planowania i inicjowania projektu – czynniki pojawiające się na tym etapie mogą spowodować, że zainicjowany projekt już od samego początku nie będzie mógł zostać zrealizowany w zadanym terminie;
- czynników związanych z etapem realizacji projektu – czynniki pojawiające się na tym etapie powodują, że chociaż w momencie inicjowania projektu estymowana data zakończenia była prawdopodobna, to zdarzenia, które wystąpiły na etapie realizacji, spowodowały zmianę prognozowanej daty zakończenia.

W niniejszym artykule skupiono się na dwóch fazach (inicjowanie i realizacja) z czterech faz życia projektu, gdyż są to one kluczowe dla dotrzymania terminowości. Należy tutaj również zauważyć, że zarządzanie projektem obejmuje również jego monitorowanie i kontrolowane wprowadzanie zmian [Project Management Institute 2004], dlatego planowanie może również występować również w fazie realizacji projektu. Jest to zgodne z tzw. kołem Deminga [Wirkus i in. 2014]. Kolejna faza – zamknięcie projektu – w rzeczywistości jest tym miejscem, gdzie terminowość projektu jest już ustalona i nie może ulec zmianie.

Zidentyfikowane poszczególne grupy czynników scharakteryzowane są w tabeli 1.

**Tabela 1.** Główne czynniki wpływające na terminowość

Czynnik	Opis
<b>FAZA: Inicjowanie projektu</b>	
Niepełne dane wejściowe	Brak pełnych danych na wejściu spowoduje, że nie będzie możliwe wiarygodne zaplanowanie daty zakończenia przedsięwzięcia, a wskazana przez kierownika projektu data będzie obciążona dużym ryzykiem niedotrzymania.
Błędne dane wejściowe	Błędne dane na wejściu powodują w konsekwencji wygenerowanie błędnych danych wyjściowych i podejmowanie nieprawidłowych decyzji.
Błędne oszacowania	Szacowania dokonywane są na podstawie wiedzy eksperckiej i doświadczeń z poprzednio zrealizowanych projektów. Wykonywane są one przez analogię do innych przedsięwzięć. Niepełne lub błędne analogie czy wiedza ekspercka z innego obszaru lub jej brak, mogą doprowadzić do podawania błędnych szacunków.
Czynnik ludzki	Informacje na temat daty wdrożenia są wyliczane przez systemy komputerowe, jednak źródłem obliczeń są dane wygenerowane lub wprowadzone przez ludzi. To również osoby odczytujące dane z systemów mogą poddać je dalszej obróbce (modyfikacji). Osoby uczestniczące w procesie wyceny mogą, kierując się przesłankami merytorycznymi lub niemerytorycznymi, jak również osobistymi, podawać nieprawdziwe dane, np. zbyt optymistyczne daty wdrożenia, aby uzyskać pozorne i krótkotrwałe uznanie u przełożonych lub uzyskać chwilowe korzyści osobiste polegające na przedłużeniu zatrudnienia lub pozytywnego postrzegania w danej organizacji [Wilczewski 2014].
Inne	Inne – z uwagi na złożoność środowisk, w których realizowane są projekty, nie jest możliwe stworzenie zamkniętego katalogu czynników, które mogą wpływać na prawidłowość określenia dat zakończenia projektu.



Czynnik	Opis
<b>FAZA: Realizacja projektu</b>	
Zmiany w otoczeniu	Pierwotnie podane daty zakończenia projektu (lub jego etapu) mogą ulegać modyfikacji, w wyniku zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Zmiany te mogą powodować zarówno przyspieszenie, jak i opóźnienie daty zakończenia projektu. Przykładowo na datę zakończenia projektu mogą wpłynąć zmiany w prawie, zmiana sytuacji politycznej i gospodarczej, czynniki pogodowe (atmosferyczne) i inne.
Zmiany wewnętrznej organizacji	Organizacje ulegają ciągłym przeobrażeniom, co z kolei wpływa na termin zakończenia projektu. Przykładowo, podczas realizacji przedsięwzięcia, mogą być uruchomione (w sposób niemożliwy do wcześniejszego przewidzenia) inne przedsięwzięcia o wyższym priorytecie, które będą korzystały z tych samych zasobów. Klient może także poprosić o realizację zmiany, która zostanie odzwierciedlona w zmodyfikowanym zakresie projektu.
Zmaterializowanie się ryzyk	Elementem dokumentacji projektowej jest rejestr ryzyk. Ryzyka (zarówno te będące szansami, jak i będące zagrożeniami) ze swojej natury mogą się zmaterializować, co może mieć wpływ na terminy w projekcie.

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione czynniki nie stanowią zamkniętego katalogu. Wymienione zostały tylko te najbardziej istotne, zidentyfikowane podczas analiz przypadków dokonywanych na potrzeby niniejszego opracowania.

## Stosowane metody pomiaru i przewidywania terminowości

### *Wartość wypracowana*

Powszechnie stosowaną metodą do oceny terminowości projektu jest metoda wartości wypracowanej EV [porównaj: Lipke i in. 2009]. Pozwala ona śledzić zarówno postęp kosztowy, jak i postęp harmonogramowy, a więc również śledzić jego terminowość. Poszczególne wskaźniki stosowane w tej metodzie przedstawia tabela 2. Podane w niej zostały jedynie angielskie nazwy wskaźników, z uwagi na fakt, że nie ma powszechnie przyjętych i stosowanych odpowiedników w języku polskim.

**Tabela 2.** Wskaźniki wykorzystywane w metodzie wartości wypracowanej EV

Wskaźnik metody wartości wypracowanej	Znaczenie wskaźnika
Planned Value (PV)	Planowany koszt pracy zaplanowanej
Earned Value (EV)	Planowy koszt pracy wykonanej
Actual Cost (AC)	Rzeczywisty koszt pracy wykonanej

Wskaźnik metody wartości wypracowanej	Znaczenie wskaźnika
Schedule Performance Index (SPI)	$SPI = EV/PV$ . Interpretacja wskaźnika: $SPI > 1$ – projekt lub zadanie realizowane są szybciej niż zostało to zaplanowane $SPI = 1$ – projekt lub zadania realizowane są dokładnie w takim tempie, jakie zostało zaplanowane $SPI < 1$ – projekt lub zadania realizowane są wolniej niż zostało to zaplanowane
Schedule Variance (SV)	$SV = EV - PV$ . Interpretacja wskaźnika: $SV > 0$ – projekt lub zadania realizowane są szybciej niż zostało to zaplanowane $SV = 0$ – projekt lub zadania realizowane są dokładnie w takim tempie, jakie zostało zaplanowane $SV < 0$ – projekt lub zadania realizowane są wolniej niż zostało to zaplanowane
Cost Performance Index (CPI)	$CPI = EV/AC$ . Interpretacja wskaźnika: $CPI > 1$ – projekt jest realizowany w kosztach niższych niż zostały zaplanowane $CPI = 1$ – projekt jest realizowany w kosztach takich, jakie zostały zaplanowane $CPI < 1$ – projekt jest realizowany w kosztach wyższych niż zostały zaplanowane
Cost Variance (CV)	$CV = EV - AC$ . Interpretacja wskaźnika $CV > 0$ – projekt jest realizowany w kosztach niższych niż zostały zaplanowane $CV = 0$ – projekt jest realizowany w kosztach takich, jakie zostały zaplanowane $CV < 0$ – projekt jest realizowany w kosztach wyższych niż zostały zaplanowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie Project Management Institute [2004].

Z punktu widzenia terminowości projektu i jej predykcji, szczególnie istotne są następujące wskaźniki: 1) Schedule Performance Index (SPI) – pozwala on na weryfikację rzeczywistego tempa prac i porównanie go z zaplanowanym, przewidywanie możliwych odchyłeń oraz prognozowanie nowej daty zakończenia; 2) Schedule Variance (SV) – pozwala on na określenie rzeczywistej wielkości opóźnienia lub przyspieszania projektu.

#### Krytyka metody EV

Metoda EV posługuje się wartościami pieniężnymi do oceny terminowości projektu. Sposób ten, chociaż w pełni uzasadniony merytorycznie, może być trudny w zastosowaniu przez niektórych kierowników projektów. Uzyskiwane w ten sposób wartości są trudne do przełożenia na konkretne terminy w projekcie. Konieczność zastosowania wartości pieniężnych może spowodować, że wskaźniki te, ze względu na poufność

danych finansowych, nie będą mogły być szeroko dystrybuowane. Sprawne i prawidłowe wyliczenie tych wartości wymaga zastosowania odpowiednich, dedykowanych do tego aplikacji komputerowych. Precyzja tych wskaźników zależna jest natomiast od dokładności planowania zadań, zwłaszcza od sposobu rozmieszczenia poszczególnych godzin pracy na osi czasu. Zbyt ogólne planowanie może powodować, że wskaźniki SPI i SV będą dawały nieprecyzyjne wyniki. Nie budzi jednak wątpliwości, że przy prawidłowym postępowaniu [porównaj: Lipke i in. 2009] metoda EV pomoże, z odpowiednim wyprzedzeniem, ostrzegać o prawdopodobnym przekroczeniu terminu ukończenia zadania lub zadań.

*Koncepcja metody alternatywnej – wskaźnik TW*

Biorąc pod uwagę wskazane możliwości i ograniczenia metody EV, podjęto próbę zdefiniowania wskaźnika, który mógłby stanowić alternatywę dla wskaźników podanych w tabeli 2. W efekcie prowadzonych badań oraz ich syntezy z własnymi obserwacjami, doświadczeniami i praktyką projektową autora zdefiniowano alternatywny wskaźnik, który pozwala na szybkie weryfikowanie terminowości i wczesne ostrzeganie przed możliwymi opóźnieniami. Ten wskaźnik to TW, obliczany (w danym punkcie czasu) jako stosunek liczby zadań zakończonych ( $T_{AF}$ ) do liczby zadań, które powinny być zakończone ( $T_{PF}$ ). Zadanie w tym wskaźniku utożsamiane jest z najniższym elementem zdefiniowanym w strukturze podziału prac (WBS – *Work Breakdown Structure*), utworzonej zgodnie z wytycznymi zawartymi w „A guide to the project management body of knowledge” Fifth Edition [Project Management Institute 2013].

$$TW = \frac{T_{AF}}{T_{PF}}$$

Tak skonstruowany wskaźnik może przyjmować tylko wartości dodatnie. Szczegółową interpretację wartości proponowanego wskaźnika TW zawiera tabela 3.

**Tabela 3.** Interpretacja wartości wskaźnika TW

Wartość TW	Interpretacja wartości
(0%, 100%)	Projekt jest realizowany wolniej niż zaplanowano
100%	Projekt jest realizowany w tempie dokładnie takim, jak zaplanowano. Jednocześnie, wskaźnik może mieć również wartość 100%, jeżeli np. nie zrealizowano 4 zadań, które miały być zrealizowane do danego terminu, jednak zrealizowano w tym czasie 4 inne zadania, które powinny być zrealizowane w terminie późniejszym

>100%	Projekt jest realizowany szybciej niż zaplanowano. Wskaźnik może osiągać również wartość większą niż 100%, jeżeli np. nie zrealizowano 4 zadań, które miały być zrealizowane do danego terminu, jednak zrealizowano w tym czasie 5 lub więcej innych zadań, które powinny być zrealizowane w terminie późniejszym.
-------	--

Źródło: opracowanie własne.

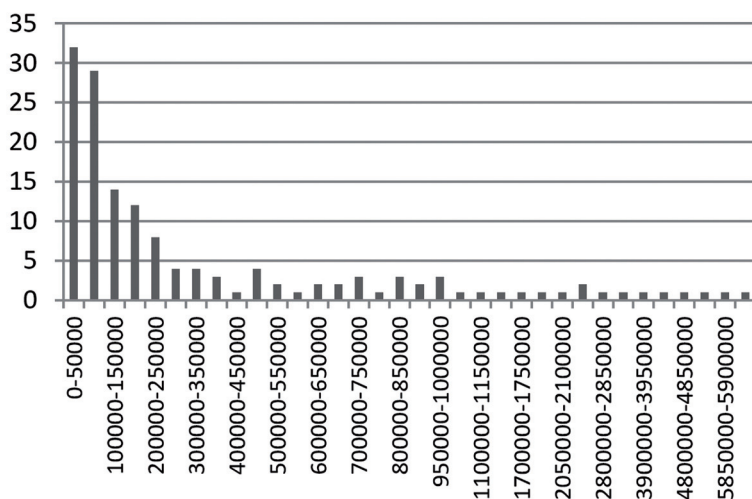
Wartość wskaźnika TW ma charakter dynamiczny – zmienia się ona podczas realizacji projektu (wraz z upływem czasu). Z tego powodu analiza trendu zmienności wskaźnika TW może nieść informacje wartościowe z punktu widzenia zarządzania terminowością, jednakże z uwagi na rozmaite ograniczenia ten aspekt nie został szerzej rozwinęty w ramach tego badania.

#### *Wdrożenie pilotażowe wskaźnika TW*

Celem weryfikacji przydatności wskaźnika TW, został on pilotażowo zaimplementowany w jednej z badanych organizacji. Do jego wyliczenia wykorzystywana była aplikacja Microsoft Project. Wprowadzone zostały do niej następujące informacje: 1) planowana bazowa data zakończenia zadania, 2) planowana (na daną chwilę) data zakończenia zadania, 3) rzeczywista data zakończenia zadania.

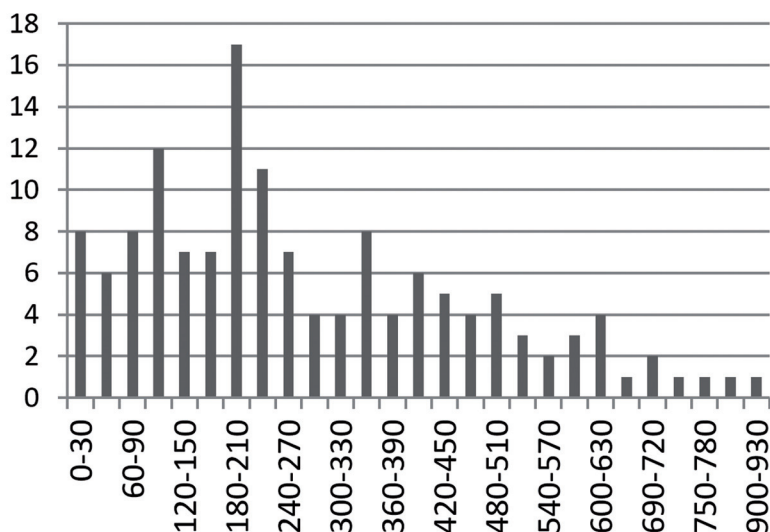
Poniższe wykresy przedstawiają informacje na temat budżetów i czasów trwania projektów, które zostały objęte wdrożeniem.

**Wykres 1.** Liczba projektów objętych wdrożeniem według wartości w PLN



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 2. Liczba projektów objętych wdrożeniem według czasu trwania w dniach

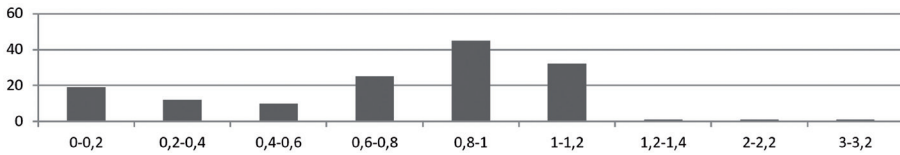


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podczas implementacji wskaźnika TW założono, że zadanie jest zakończone, jeżeli według wykonawcy tego zadania lub kierownika projektu praca pozostała do wykonania wynosi 0 (zero) i data zakończenia (rzeczywista lub planowana) minęła w dniu pomiaru. W innym przypadku (nawet jeżeli postęp zadania był uznany za znaczny), zadanie nie było uznawane za zakończone. Praktyka ta była związana z tzw. efektem Parkinsona, opisywanym między innymi w pracy Gutierrez i Kouvelis [1991].

#### *Walidacja przydatności wskaźnika TW. Dyskusja wyniku wdrożenia pilotażowego*

Wskaźnik TW był pilotażowo stosowany przez okres 6 miesięcy. Uzyskane podczas badań wartości wskaźnika TW dla badanych projektów zostały podane na wykresie poniżej. Wynika z nich, że zdecydowana większość projektów była realizowana z opóźnieniem, a tylko niektóre z nich były realizowane przed czasem.

**Wykres 3.** Wskaźnik TW dla badanych projektów. Stan na dzień 13 czerwca 2014 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uzyskane wyniki zostały poddane weryfikacji i walidacji poprzez rozmowy z kierownikami projektów prowadzących te przedsięwzięcia (oceny eksperckie). Zostali oni poproszeni o potwierdzenie, czy uzyskane za pomocą wskaźnika informacje o terminowości projektu są zgodne z ich wiedzą i jednocześnie stanem faktycznym. W każdym przypadku eksperci potwierdzili, że wskaźnik TW dawał wiarygodne informacje na temat opóźnień w projektach i pozwalał na odpowiednio wczesne ostrzeganie o pojawiającym się ryzyku niedotrzymania terminów.

Ponadto na podstawie rozmów z kierownikami zidentyfikowano wady i zalety wskaźnika, które przedstawione w tabeli 4.

**Tabela 4.** Wady i zalety stosowanego wskaźnika TW

Zalety	Wady
Prostota – sposób obliczania tego wskaźnika, nie wymaga szczególnej wiedzy.	Nie daje on pełnego obrazu projektu, np. nie zawiera informacji na temat przekroczeń budżetu, rzeczywistych lub prognozowanych. W przypadku konieczności dogłębnych analiz wymagane jest stosowanie dodatkowych wskaźników.
Łatwość interpretacji – kierownicy projektów nie mieli problemu z jego właściwą interpretacją.	Wymaga odpowiedniej dekompozycji harmonogramu, która nie może być zbyt szczegółowa, ani zbyt ogólna oraz nierównomierna dla różnych faz.
Łatwość implementacji – z uwagi na prostotę wskaźnika, wprowadzenie go do narzędzia, jakim był system Microsoft Project Server, zajęła mniej niż tydzień.	Możliwość błędnej interpretacji wskaźnika, w sytuacji, gdy realizacja niektórych faz wyprzedza termin, podczas gdy pozostałe są opóźnione.
Nie wymaga szczegółowego rozplanowania poszczególnych zadań w czasie (kluczowe są tylko daty zakończenia – nie są istotne wartości pośrednie).	

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych badań pilotażowych potwierdzono, że wskaźnik jest zrozumiały dla kierowników badanych projektów i stosowanie go umożliwia wiarygodne ostrzeganie o możliwych opóźnieniach. Uzasadniona jest więc ocena, że z uwagi na swoją prostotę omawiany wskaźnik TW może być szybko i łatwo zastosowany również w innych organizacjach, realizujących projekty o zbliżonym charakterze.

#### *Wspomaganie komputerowe zarządzania terminowością*

Organizacje, w których prowadzono pilotażowe badanie wskaźnika TW, korzystały z aplikacji Microsoft Project do komputerowego wspomaganie zarządzania projektami i portfelem projektów. Pozwala ona na pełną analizę projektów za pomocą metody wartości wypracowanej, bez konieczności czasochłonnego dostosowania rozwiązania do specyfiki klienta. Nie ma ona jednak zaimplementowanego wskaźnika TW, mierzącego stosunek liczby zadań rzeczywiście zakończonych ( $T_{AF}$ ) do tych, które miały być zakończone ( $T_{PF}$ ). Aby móc skorzystać z opracowanego wskaźnika TW, wymagane jest właściwe dostosowanie tej aplikacji. Z uwagi na prostotę wskaźnika TW nie wymaga to jednak znacznego nakładu pracy. Zaproponowany wskaźnik TW może być również implementowany w innych systemach zarządzania projektami o podobnym charakterze.

Komputerowa implementacja wskaźnika TW wykorzystuje do obliczeń wartości już występujące w następujących polach dostępnych w systemie Microsoft Project [Wilczewski 2014]: 1) planowana bazowo data zakończenia zadania (pole Zakończenie według planu bazowego), 2) planowana na daną chwilę data zakończenia zadania (pole Zakończenie), 3) rzeczywista data zakończenia zadania (pole Zakończenie rzeczywiste), 4) Praca pozostała (pole Praca pozostała, aktualizowane ręcznie lub wyliczane jako wynik odejmowania Praca – Praca rzeczywista).

Wprowadzenie do systemu Microsoft Project odpowiedniej formuły, bazującej na podanych powyżej polach, pozwoli na wyliczenie bieżącej wartości wskaźnika TW jako stosunku liczby zadań faktycznie zakończonych  $T_{AF}$  do tych, które miały być zakończone  $T_{PF}$ .

Wspomnieć tutaj należy, iż tematyka komputerowego wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwami została podjęta już wcześniej w publikacji Wirkusa i Wilczewski [2007]. Publikacja ta skupiała się na ogólnych aspektach związanych z komputerowym wspomaganie zarządzania projektami, zawiera one również wskazówki, które mogą być wykorzystane do implementacji wskaźnika TW w aplikacji Microsoft Project.

## Zakończenie

W niniejszej pracy zdefiniowano wskaźnik TW, który pozwala na szybkie ocenienie czy terminowość projektu jest zagrożona, w sposób alternatywny do metody EV. Wartości od 0 do 100% powinny skłaniać kierownika projektu do przesunięcia daty zakończenia na termin późniejszy (estymacja nowej daty zakończenia powinna mieć charakter ekspercki) lub dokonania przeplanowania projektu, tak aby dotrzymać pierwotnie założonej daty zakończenia.

Wskaźnik ten został zaimplementowany w badanej organizacji, a weryfikacja i walidacja potwierdziły jego przydatność w praktyce. Proponowany wskaźnik TW musi być indywidualnie implementowany podczas wdrażania narzędzi do komputerowego wspomagania zarządzania projektami, jednak czas potrzebny na jego implementację jest relatywnie krótki, co zwiększa jego atrakcyjność. Postulatem niniejszej pracy jest to, aby wskaźnik TW stał się jednym z elementów tzw. pulpitów menedżerskich kierowników projektów. Pulpity takie – stanowiące *de facto* informacyjne środowisko pracy menedżera projektu – mogą współpracować z aplikacjami komputerowymi, takimi jak np. Microsoft Project.

Terminowość jest zagadnieniem szczególnie istotnym w jednostkach samorządu terytorialnego. Podmioty te podlegają pod określone w ustawach reguły dyscypliny budżetowej. Często też realizują przedsięwzięcia dofinansowane ze środków Unii Europejskiej. Środki finansowe pochodzące z tych źródeł, przeznaczone na realizację danego przedsięwzięcia, powinny zostać spożytkowane w ściśle określonym czasie. W przeciwnym wypadku może być wymagany ich zwrot do instytucji finansującej. Dlatego też terminowa realizacja projektów jest niezmiennie istotna, a stosowanie zaproponowanego w niniejszym artykule wskaźnika zwiększa prawdopodobieństwo zakończenia projektu w założonym czasie.

Dalsze badania empiryczne powinny pozwolić na porównanie wiarygodności zaproponowanego wskaźnika TW w stosunku do wskaźników, które są odpowiednie dla metody wartości wypracowanej oraz na dostosowanie go do specyfiki projektów realizowanych z metodykach zwinnych, takich jak np. SCRUM.

## Bibliografia

Chmielarz W. (2013), *Zarządzanie projektami@ rozwój systemów informatycznych zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.



Gutierrez G.J., Kouvelis P. (1991), *Parkinson's law and its implications for project management*, "Management Science", 37(8), ss. 990–1001.

Kisielnicki J. (2014), *Zarządzanie i informatyka*, Warszawa: Placet.

Lipke W., Zwikael O., Henderson K., Anbari F. (2009), *Prediction of project outcome: The application of statistical methods to earned value management and earned schedule performance indexes*, "International Journal of Project Management", 27(4), ss. 400–407.

Office Of Government Commerce (2009), *Managing Successful Projects with PRINCE2™*, Londyn.

Project Management Institute (2013), *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*, Newtown Square.

Szyjewski Z. (2006), *Harmonogramowanie projektów informatycznych*, Szczecin: Print Group Daniel Krzanowski.

Wilczewski S. (2012), *Komputerowe wspomaganie zarządzania projektami innowacyjnymi realizowanymi w oparciu o podejście adaptacyjne* [w:] M. Wirkus, A. Lis, *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Warszawa: Difin, ss. 120–139.

Wilczewski S. (2014), *MS Project 2013 i MS Project Server 2013, Efektywne zarządzanie projektem i portfelem projektów*, Gliwice: Helion.

Wirkus M., Wilczewski S. (2007), *Komputerowe wspomaganie zarządzanie grupą przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 6(689), ss. 43–50.

Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W. (2014), *Zarządzanie projektem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

---

**Ewa Badzińska** | [ewa.badzinska@put.poznan.pl](mailto:ewa.badzinska@put.poznan.pl)

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania

## Potencjał start-upów technologicznych w zakresie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej – ujęcie badawczo-koncepcyjne

### Potential of Technology Start-ups to Development of Technological Entrepreneurship – Research-Conceptual Approach

**Abstract:** The identification of potential entrepreneurial opportunities arising from technological developments, and the exploitation of these opportunities through the successful commercialization of innovative products by technology start-ups is an important subject of scientific discussion. An essential element of this process is an effective cooperation between research institutions, research and development centers, capital market institutions, business-related sphere and enterprises in order to diffuse knowledge into commercial solutions regarding technological innovations.

The scientific purpose of the study is an attempted synthesis of the interpretation of 'technological entrepreneurship' in foreign and Polish literature. The cognitive purpose is the identification and qualitative analysis of factors that determine the development of technological entrepreneurship in real conditions. To achieve the purpose of the paper direct interviews and expert consultations with the owners of three technology start-ups has been conducted. A multiple-case study approach have been used to explore how the studied phenomenon develops in technology-based ventures. The research results reveal the existence of interdependencies between intellectual potential of technology start-ups and business ecosystem in developing of technological entrepreneurship. The article is of an analytical-conceptual character and can constitute a contribution to the discussion on the issues and as the starting point for deeper empirical research.

**Key words:** technological entrepreneurship, technology start-ups, intellectual potential, business ecosystem.

## Wprowadzenie

Istnienie globalnej konkurencji i produktów światowych oraz nieustanne skracanie cyklu ich życia narzuca konieczność ciągłego wdrażania innowacji technicznych, marketingowych i organizacyjnych oraz innowacji w metodach zarządzania. Stanowi to niezbędny warunek kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym i międzynarodowym [Hejduk 2013]. Jednak konstrukt innowacyjności nie może być traktowany w izolacji od procesów przedsiębiorczości organizacyjnej, bowiem sama innowacyjność nie tworzy wartości. Dopiero jej komercjalizacja może mieć przełożenie na efektywność i inne rezultaty organizacji [Dyduch 2015, ss. 19–33]. W świetle koncepcji opartej na myśleniu interpretacyjnym przywództwo lidera nie opiera się tu na osobistej charyzmie, ale jest rodzajem związków i wizerunku społecznego, które identyfikują członków całego zespołu w celu realizacji misji [Sułkowski 2013, ss. 9–24]. W wypadku młodych, innowacyjnych start-upów kluczowymi elementami przywództwa są: wiara w realizację celu, motywowanie, interakcje i procesy komunikacji grupowej wspomagające trwałość wizerunku i budowanie tożsamości organizacji.

System, który stymuluje interakcje między utalentowanymi jednostkami, agencjami rządowymi, instytucjami edukacyjnymi i badawczymi, przedsiębiorstwami i inwestorami znacznie ułatwiłby i pobudzałby rozpowszechnianie wynalazków i technologii z miejsca, w którym są tworzone, do miejsc, gdzie są potrzebne. W tym kontekście istnieje potrzeba wspierania rozwoju przedsiębiorczości technologicznej, której istota polega na zapewnieniu optymalnych warunków komercjalizacji wyników badań i ich wykorzystania w przedsiębiorstwach w formie nowych produktów i usług poprzez skuteczną współpracę z ośrodkami badawczymi, z rynkiem kapitałowym i sferą biznesu [Badzińska 2016, ss. 61–62].

Start-upy<sup>1</sup> o rodowodzie akademickim postrzegane są jako skuteczna forma łączenia potencjału intelektualnego, wywodzącego się z uczelni i instytutów naukowych oraz umiejętności wdrażania innowacyjnych rozwiązań do praktyki gospodarczej. Rozwój młodych, innowacyjnych przedsiębiorstw jest czynnikiem stymulującym przemiany strukturalne, przyczynia się do tworzenia nowych miejsc pracy oraz poprawy

<sup>1</sup> Na potrzeby badania przyjęto definicję start-upu technologicznego jako przedsięwzięcia, które spełnia następujące warunki: (i) należy do sektora wysokich technologii i tworzy nowe rozwiązania ICT, (ii) jest przedsiębiorstwem o rodowodzie akademickim opartym na wiedzy, (iii) działa na rynku nie dłużej niż 5 lat.

konkurencyjności gospodarki. Dlatego niezbędne jest odpowiednie kształtowanie polityki państwa, mechanizmów i kierunków oddziaływania na środowisko akademickie w celu zwiększenia jego przedsiębiorczości i konkurencyjności.

Celem naukowym artykułu jest próba syntezy poglądów przedstawicieli nauki na temat przedsiębiorczości technologicznej opierająca się na literaturze krajowej i zagranicznej. Zwrócono uwagę na szeroki aparat pojęciowy tego zjawiska i jego wielowymiarowość, co wymagało akceptacji ograniczeń obszaru badawczego. W części empirycznej pracy w celu zdiagnozowania potencjału badanych firm o rodowodzie akademickim warunkującego rozwój przedsiębiorczości technologicznej oraz wpływu ekosystemu biznesowego zastosowano metodę studium przypadku na przykładzie trzech start-upów technologicznych (Glip, MindsEater, Leia Display System). Uzasadnieniem wykorzystania wielokrotnych studiów przypadku jest przydatność tej metody dla analizy aktualności badanego zjawiska [Yin 1984, Duxbury 2012, ss. 9–17]. Istnieje potrzeba prowadzenia badań empirycznych zorientowanych na praktykę dla lepszego zrozumienia rzeczywistości i ułatwienia menedżerom wyboru własnej drogi [Czakon 2011, s. 53]. Przykłady wdrażania przedsiębiorczości technologicznej w praktyce wyłoniono za pomocą techniki doboru celowego [Maxwell 2005]. Wybór badanych przedsiębiorstw wynikał z (i) pragmatycznego kryterium dostępności danych; (ii) wyrazistości wyjaśnianego zjawiska przedsiębiorczości technologicznej; (iii) czynników determinujących rozwój badanego zjawiska; (iv) zaobserwowanych barier współpracy na pograniczu nauki i biznesu. W badaniach jakościowych służących zrozumieniu i opisaniu złożoności oraz specyfiki młodych, innowacyjnych przedsiębiorstw wskazane jest stosowanie pluralizmu metodologicznego wykorzystującego różne metody i techniki badawcze [Sułkowski, Marjański 2014, ss. 222–235].

Kryteria te pozwoliły uznać badanie trzech przypadków za pomocne w osiągnięciu celu badawczego. Analiza jakościowa badanego problemu [Patton 1990] potwierdziła, że czynniki endogeniczne i środowisko zewnętrzne odgrywają istotną rolę w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorczości technologicznej, a także w procesie wczesnej internacjonalizacji start-upów [Oviatt, McDougall 2005, ss. 537–554; Cavusgil, Knight 2009]. Ograniczenia badawcze wynikające z analizy jedynie trzech przykładów wdrażania koncepcji przedsiębiorczości technologicznej nie pozwalają na uogólnienie wniosków, stanowią jednak głos w dyskusji na temat pozytywnego wpływu badanego zjawiska na efektywność przedsiębiorstwa i konkurencyjność gospodarki.

## Koncepcja przedsiębiorczości technologicznej w literaturze przedmiotu

Pojęcie przedsiębiorczości technologicznej znalazło swój wyraz w badaniach i publikacjach naukowych. Jest to zagadnienie wielowątkowe, które obejmuje nie tylko wiele dyscyplin i poziomów analizy, które mają być diagnozowane przy użyciu różnych perspektyw, lecz także indywidualne podejście do prowadzenia badań. Spotykane w literaturze przedmiotu interpretacje różnią się pod względem charakteru współpracy pomiędzy głównymi podmiotami, transferu technologii i wsparcia finansowego. Brak powszechnie akceptowanego aparatu pojęciowego uwidacznia się szczególnie wtedy, gdy jedną z zaangażowanych stron jest uczelnia bądź placówka naukowo-badawcza. Niezależnie jednak od wszelkich trudności interpretacyjnych autorka pracy przyjęła założenie, że przedsiębiorczość technologiczna jest źródłem przepływu aktywów intelektualnych i transferu innowacyjnych rozwiązań do praktyki gospodarczej, oddziałując na lokalną, regionalną i globalną gospodarkę.

Artykuły naukowe poświęcone przedsiębiorczości technologicznej koncentrują się głównie na małych firmach technologicznych oraz na czynnikach zewnętrznych wpływających na ich tworzenie [Bailetti 2012, ss. 7–9]. Autorzy przyjmują różne podejścia do badanego problemu i charakteryzują przedsiębiorczość technologiczną między innymi jako system [Abetti 1992, ss. 129–139], strategię [Gans, Stern 2003, ss. 333–350], proces [Shane, Venkataraman 2003, ss. 181–184] oraz zdolność [Hindle, Yencken 2004, ss. 773–803] odkrywania, poznawania i akceptacji, a także jako kreowanie rozwiązań technologicznych i ich wykorzystanie. Inni przedstawiciele nauki koncentrują swoją uwagę na konsekwencjach działalności biznesowej opartej na technologii i przedsiębiorczości inżynierskiej [Nichols, Armstrong 2003, ss. 134–138]). Ważnym tematem jest także współzależność pomiędzy inicjatywami małych firm a infrastrukturą zewnętrzną, która przyczynia się do postępu naukowego i technologicznego. Dotyczy to przede wszystkim systemu wsparcia dla tworzenia nowych firm technologicznych, ustanawiania nowych przedsięwzięć technologicznych oraz różnych typów przedsiębiorców w tym obszarze [Jones-Evans 1995, ss. 26–47]. Z kolei Liu i inni [2005, ss. 92–115] przedstawiają sposoby, w jakie przedsiębiorcy wykorzystują zasoby i struktury, aby zastosować nowe możliwości technologiczne.

W kontekście rozwoju przedsiębiorczości technologicznej podejmowane są ponadto zagadnienia takie jak: rola inkubatorów uniwersyteckich i biznesowych, mechanizmy dyfuzji i transferu technologii, programy rządowe wspierające przedsiębiorczość technologiczną i kształcenie przedsiębiorczości [Bailetti 2012, ss. 5–9]. W literaturze przedmiotu terminy takie jak: przedsiębiorczość technologiczna

(*technological entrepreneurship*), przedsiębiorczość techniczna (*technology/technical entrepreneurship*) oraz techno-przedsiębiorczość (*techno-entrepreneurship*) stosowane są zamiennie [Petti 2012, ss. xi–xii]. Pojęcie przedsiębiorczości technologicznej w literaturze polskiej koncentruje się głównie na próbach łączenia potencjału naukowców, absolwentów i studentów uczelni oraz ośrodków badawczo-rozwojowych z rynkiem kapitałowym i sferą biznesu. W tabeli 1 przedstawiono syntezę poglądów przedstawicieli nauki na temat badanego terminu przedsiębiorczości technologicznej.

**Tabela 1. Przegląd definicji przedsiębiorczości technologicznej w literaturze przedmiotu**

Autorzy	Stosowana terminologia i definicja
R. Garud i P. Karnøe 2003, ss. 277–300.	Przedsiębiorczość technologiczna ( <i>technological entrepreneurship</i> ) rozumiana jest jako zjawisko wspólnego wytwarzania, które pochodzi od zespołu wyspecjalizowanych osób z wielu dziedzin, z których część lub wszyscy zostają osadzeni na ścieżce technologii, którą próbują kształtować w czasie rzeczywistym. Przedsiębiorczość technologiczna identyfikuje, wybiera i rozwija nowe atrybuty w celu tworzenia wartości dla firmy i klientów.
B. Antoncic i I. Prodan 2008, ss. 257–265.	Przedsiębiorczość technologiczna ( <i>technological entrepreneurship</i> ) składa się z zachowań i działań wspierających proces rynkowy (a także strategię), który bazuje na identyfikacji zaawansowanych technologicznie komercyjnych możliwości handlowych o dużym potencjale, zbieraniu i gromadzeniu zasobów oraz na zarządzaniu dynamicznym rozwojem i znacznym ryzykiem w celu wykorzystania tych możliwości dla tworzenia wartości.
C. Petti 2009, ss. 1–5.	Istota przedsiębiorczości technologicznej ( <i>technological entrepreneurship</i> ) znajduje odzwierciedlenie w systemie interaktywnych podmiotów zaangażowanych w szereg działań związanych z rozwojem i identyfikacją technologii, z rozpoznawaniem szans, produktem, rozwojem biznesu i tworzeniem.
Poznańska 2010.	Przedsiębiorczość technologiczna ( <i>technological entrepreneurship</i> ) zapewnia bardziej praktyczną użyteczność wyników badań naukowych poprzez skuteczną współpracę między nauką, technologią a światem biznesu. Wynalazki, odkrycia i nowe technologie – w wyniku wdrożenia i rozwoju na rynku komercyjnym – tworzą innowacje technologiczne, które determinują dalszy rozwój produktów i procesów.
S. Lachiewicz i M. Matejun 2010, s. 189.	Przedsiębiorczość technologiczna ( <i>technology entrepreneurship</i> ) jest związana z podstawowymi filarami gospodarki opartej na wiedzy, która obejmuje systemy innowacyjności, edukacji, informacji i komunikacji, procesy zarządzania wiedzą na poziomie organizacji, a także aspekty regionalne oraz otoczenia instytucjonalnego i biznesowego.
S. Lindenberg i N.J. Foss 2011, ss. 500–525.	Przedsiębiorczość technologiczna ( <i>technological entrepreneurship</i> ) dotyczy zarządzania wspólnym poszukiwaniem i eksploatacją, gdzie każda jednostka ma swoje role i obowiązki dla osiągnięcia wspólnych celów. Koncentruje się na inwestowaniu i realizacji projektów firm, nie tylko rozpoznając możliwości technologiczne czy rynkowe.
T. Bailetti 2012, ss. 5, 9–10.	Przedsiębiorczość technologiczna ( <i>technology entrepreneurship</i> ) oznacza inwestycję w projekt, który gromadzi i wdraża specjalistów oraz różnorodnie aktywa, które są ściśle powiązane z postępami wiedzy naukowej i technologicznej, w celu tworzenia i utrwalania wartości dla firmy. Zewnętrzne i wewnętrzne jednostki i organizacje współtworzą rezultaty projektu.

C. Petti 2012, s. xi.	Wszystkie działania w zakresie przedsiębiorczości technologicznej (technological entrepreneurship) dotyczą identyfikacji potencjalnych możliwości przedsiębiorczych wynikających z rozwoju technologicznego i wykorzystania tych możliwości poprzez skuteczną komercjalizację innowacyjnych produktów.
S. Flaszewska i S. Lachiewicz 2013, ss. 11–24.	Przedsiębiorczość technologiczna (technology entrepreneurship) koncentruje się na próbach łączenia potencjału naukowego uniwersytetów i ośrodków badawczo-rozwojowych z instytucjami rynku kapitałowego i działalnością przedsiębiorstw.
E. Badzińska 2016, s. 62.	Przedsiębiorczość technologiczna (technological entrepreneurship) to proces łączący elementy przedsiębiorczości akademickiej i intelektualnej z przedsiębiorczością organizacji komercyjnych – właścicieli, menedżerów i pracowników wdrażających na rynek nowe technologie i innowacyjne rozwiązania biznesowe. Przedsiębiorczość technologiczna jest zasadniczo oparta na współpracy przedsiębiorstw z sektorem nauki i otoczenia biznesu.

Źródło: opracowanie własne.

Wspólną cechą powyższych interpretacji jest podkreślanie istotnej roli współpracy pomiędzy sferą nauki, technologii i biznesu. Głównym celem przedsiębiorczości technologicznej jest zapewnienie optymalnych warunków komercjalizacji wyników badań i ich wykorzystania w przedsiębiorstwach w formie nowych produktów i usług poprzez skuteczną współpracę z ośrodkami badawczymi i sferą związaną z działalnością przedsiębiorstwa. Istotny wpływ na rozwój przedsiębiorczości technologicznej ma zatem ekosystemem biznesowy. Mowa tu o szerokim spektrum współpracy, począwszy od konsorcjów lub centrów badawczych, poprzez usługi doradcze, organizacyjne, finansowania i infrastruktury, aż po relacje z instytucjami otoczenia biznesu w zakresie inkubacji [Badzińska 2014, ss. 28–29]. Z kolei rozwój inkubatorów przedsiębiorczości i innych instytucji wsparcia gospodarczego jest sukcesem lokalnych społeczności i ich bezpośredniego zaangażowania w poszczególne inicjatywy [Matusiak 2003, s. 87]. Ponadto podkreśla się istotną rolę środowiska zewnętrznego w procesie tworzenia przedsiębiorczości technologicznej związanej z podstawowymi filarami gospodarki opartej na wiedzy [Lachiewicz, Matejun 2010, s. 189].

Kluczowym podmiotem w koncepcji przedsiębiorczości technologicznej są innowacyjne start-upy, które charakteryzują się szczególnie wysoką stopą innowacji w branżach wysokich technologii i są przejawem przedsiębiorczości intelektualnej<sup>2</sup> oraz wyrazem nowych zadań i możliwości stojących przed środowiskiem uczelni i sektora badawczo-rozwojowego. Jak wynika z Raportu Polskie Start-upy 2016,

<sup>2</sup> Termin „przedsiębiorczość intelektualna” wprowadził do języka nauki Stefan Kwiatkowski. Obejmuje on tworzenie podstaw materialnego bogactwa jednostek, grup społecznych i narodów z niematerialnego bogactwa (z niematerialnej wiedzy), por. S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna. Bogactwo z wiedzy*, PWN, Warszawa 2000.

w kraju działa ok. 2,7 tys. start-upów. Można przyjąć, że są to w zdecydowanej większości mikroprzedsiębiorstwa zaliczane do obszaru *high-technology* (swoje główne produkty i usługi określają jako należące do kategorii „Mobile”, „E-commerce”, „Programowanie dla firm”) i realizują sprzedaż w modelu B2B (*business-to-business*) względnie w modelu mieszanym – B2B i B2C (*business-to-customer*) [Skala, Kruczkowska 2016, ss. 8–11]. Zdolność twórców i pracowników start-upów technologicznych do implementacji praktycznych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych w rozwój produkcji oraz usług o wysokich parametrach jakościowych, a także zdolność do kooperacji z innymi przedsiębiorstwami *high-tech* może przynieść znaczący sukces ekonomiczny. Niezbędne jest jednak budowanie trwałych pomostów współpracy pomiędzy ośrodkami naukowymi, biznesem i rynkiem kapitałowym.

## Potencjał start-upów w procesie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej

Intensywny rozwój start-upów technologicznych jest czynnikiem stymulującym przemiany strukturalne oraz stanowi podstawę transferu wiedzy do praktyki gospodarczej. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw o rodowodzie akademickim wynika z posiadania przez ich założycieli specjalistycznej wiedzy, szczególnych kompetencji interdyscyplinarnych i doświadczenia badawczego. Firmy te z sukcesem wypełniają lukę w zakresie produkcji i innowacyjnych usług biznesowych przy wsparciu technologii ICT. Zaawansowana technologia przetwarzania informacji i komunikacji stwarza ponadto większą świadomość międzynarodowych możliwości gospodarczych [Gómez-Gras i in. 2014]. Z kolei kreatywność, kompetencje, dynamizm i innowacyjność przedsiębiorców w kraju to istotne aspekty zdolności absorpcyjnej, która jest charakterystyczną cechą udanych doświadczeń rozwojowych [Szirmai, Naudé, Goedhuys 2011, s. 10].

W celu identyfikacji potencjału i zależności procesów zachodzących w badanych start-upach technologicznych a otoczeniem biznesowym i sferą nauki w kierunku tworzenia przedsiębiorczości technologicznej postawiono następujące pytanie badawcze: „Jakie czynniki wewnętrzne i jakie elementy ekosystemu biznesowego wspierają i hamują rozwój przedsiębiorczości technologicznej w praktyce gospodarczej?”.

Podmiotem badań niniejszej pracy są trzy przedsiębiorstwa o rodowodzie akademickim – Glip, MindsEater, Leia Display System – działające w obszarze wysokich technologii. Ich oferta obejmuje zarówno usługi technologiczno-programistyczne, ICT, jak i tworzenie urządzeń multimedialnych. Badane przedsiębiorstwa powstały w latach 2013–2014. Założyciele to absolwenci poznańskich oraz warszawskich



uczelnii, którzy na bazie swoich doświadczeń związanych z branżą informatyczną, sferą ekonomiczną i marketingową stworzyli innowacyjne rozwiązania biznesowe. Głównym celem ich działalności jest tworzenie oraz promowanie nowatorskich urządzeń opartych na technologiach rozpoznawania dotyku i ruchu, projekcji holograficznych oraz projektów informatycznych, które pozwolą oferować unikatowe rozwiązania przy wsparciu ICT. Produkty i usługi tworzone przez badane przedsiębiorstwa dedykowane są przede wszystkim odbiorcom biznesowym, instytucjom kulturalno-edukacyjnym oraz jednostkom samorządu terytorialnego.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że przedsiębiorcy badanych firm to aktorzy, którzy potrafią zdiagnozować możliwości, zagrożenia oraz zachęty pochodzące z otoczenia gospodarczego, w którym działają. Poprzez komercjalizację autorskich rozwiązań biznesowych wdrażają i rozpowszechniają najnowsze rozwiązania ICT zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Zdolność implementacji praktycznych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych przez pracowników tych innowacyjnych podmiotów oraz umiejętność kooperacji z innymi przedsiębiorstwami wysokich technologii stanowi niewątpliwie o ich przewadze konkurencyjnej. Badane przedsiębiorstwa zdołały zaoferować swoje innowacyjne urządzenia i usługi technologiczno-programistyczne na rynku Europy Zachodniej, Azji i Ameryki zaledwie w ciągu roku od rozpoczęcia działalności.

Celem przeprowadzonych badań jakościowych było zdiagnozowanie potencjału wewnętrznego badanych przedsiębiorstw oraz zakresu współpracy ze środowiskiem nauki i biznesu w obszarze przedsiębiorczości technologicznej. Wyniki badań zaprezentowano w sposób syntetyczny w tabeli 2.

**Tabela 2. Wybrane charakterystyki potencjału badanych start-upów technologicznych w zakresie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej**

Atrybuty / potencjał	Przedsiębiorstwo		
	MindsEater	Leia Display System	Glip
<b>Czynniki wewnętrzne</b>			
<b>Specjalistyczna wiedza, umiejętności i doświadczenie zespołu w obszarze ICT i zarządzania przedsiębiorstwem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kwalifikacje i fachowa wiedza technologiczno-programistyczna założycieli i pracowników</li> <li>• doświadczenia badawcze (akademickie) w zakresie ICT, programowania i projektów unijnych</li> <li>• międzynarodowa praktyka zawodowa w obszarze systemów IT</li> <li>• doświadczenie w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kwalifikacje oraz fachowa wiedza techniczna konstruktora urządzeń i współzałożyciela odpowiedzialnego za interaktywność „hologramów”</li> <li>• interdyscyplinarna wiedza w zakresie innowacyjnych technologii ICT, promocji i sprzedaży w sektorze entertainment</li> <li>• doświadczenia badawcze w zakresie produkcji urządzeń multimedialnych i aplikacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kwalifikacje i fachowa wiedza techniczna zespołu w obszarze usług technologiczno-programistycznych i tworzenia urządzeń multimedialnych,</li> <li>• doświadczenia badawcze w zakresie ICT i projektów unijnych</li> <li>• profesjonalne przygotowanie menedżerów w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem</li> </ul>
<b>Tworzenie i rozwój innowacyjnych rozwiązań biznesowych z zastosowaniem najnowszyc technologii ICT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• usługi technologiczno-programistyczne, projekty graficzne, aplikacje mobilne dopasowane do potrzeb klienta</li> <li>• wsparcie informacyjne przy realizacji projektów</li> <li>• innowacyjna międzynarodowa platforma usług – IT-ProjectPlace – kojarzenie zleceńodawców i wykonawców projektów ICT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacyjne urządzenia multimedialne (ekrany mgłowe), dające efekt „hologramu”</li> <li>• unikatowa metoda produkcji laminarnej strugi pary wodnej – patent</li> <li>• nowoczesne narzędzia komunikacji interaktywnej indywidualnie dostosowywane i modyfikowane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interaktywne platformy multimedialne, m.in. stoły dotykowe, totemy, ekrany, interaktywne podłogi, piramidy holograficzne</li> <li>• zintegrowane urządzenia do obsługi różnorodnych aplikacji dopasowanych do potrzeb klienta</li> <li>• nowoczesne narzędzia komunikacji interaktywnej dedykowane do potrzeb klienta</li> </ul>

Atrybuty / potencjał	Przedsiębiorstwo		
	MindsEater	Leia Display System	Glip
<b>Zdolność komercjalizacji wyników badań i wdrożenia nowych rozwiązań ICT do praktyki gospodarczej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprzedaż usług technologiczno-programistycznych na rynku krajowym i zagranicznym, współpraca w modelu B2B, B2C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprzedaż i wynajem innowacyjnych urządzeń multimedialnych i aplikacji na rynku krajowym i zagranicznym</li> <li>• opatentowana technologia produkcji laminarnej strugi pary wodnej</li> <li>• współpraca w modelu B2B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprzedaż i wynajem innowacyjnych urządzeń multimedialnych i aplikacji na rynku krajowym i zagranicznym</li> <li>• współpraca w modelu B2B</li> </ul>
<b>Kultura przedsiębiorczości oparta na wiedzy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdolność menedżerów do podjęcia ryzyka</li> <li>• zaangażowanie zespołu w tworzenie rozwiązań innowacyjnych</li> <li>• klimat dialogu i współpracy</li> <li>• wiedza ekspercka, rozwój kwalifikacji</li> <li>• orientacja na potrzeby klienta</li> <li>• sukces przedsiębiorstwa osiągany poprzez wspólną realizację celu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdolność założycieli do podjęcia wysokiego ryzyka</li> <li>• kultura organizacji zorientowana na potrzeby klienta globalnego</li> <li>• sukces przedsiębiorstwa rozumiany jako wspólna realizacja celu</li> <li>• wiedza ekspercka i ciągły rozwój kwalifikacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdolność założycieli do podjęcia ryzyka</li> <li>• zaangażowanie zespołu w tworzenie rozwiązań innowacyjnych</li> <li>• klimat dialogu i współpracy</li> <li>• wiedza ekspercka, ciągły rozwój kwalifikacji</li> <li>• orientacja na potrzeby klienta</li> <li>• sukces przedsiębiorstwa osiągany poprzez wspólną realizację celu</li> </ul>
<b>Ekosystem biznesowy</b>			
<b>Współpraca z partnerami biznesowymi w środowisku lokalnym i międzynarodowym</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• współpraca z partnerami biznesowymi w Hiszpanii i Wielkiej Brytanii,</li> <li>• udział w targach branżowych w kraju i za granicą</li> <li>• zaangażowanie w budowanie trwałych relacji z innymi wykonawcami projektów technologiczno-programistycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niezależni przedstawiciele handlowi w kilku państwach świata: Beneluks, Francja, Kanada, Meksyk, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Indie, Chiny, Korea Południowa</li> <li>• współpraca z partnerami biznesowymi w kraju w sektorze entertainment</li> <li>• poszukiwanie inwestorów zewnętrznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaangażowanie w budowanie trwałych relacji z dostawcami i wykonawcami projektów technologiczno-programistycznych</li> <li>• udział w targach branżowych</li> <li>• współpraca z Międzynarodowymi Targami Poznańskimi</li> <li>• poszukiwanie inwestorów zewnętrznych</li> </ul>

<b>Współpraca z instytucjami otoczenia biznesu i sferą nauki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•współpraca z Politechniką Poznańską w zakresie projektów IT</li> <li>•finansowanie platformy ITProjectPlace przy wsparciu środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach POIG 8.1. (2013)</li> <li>•brak wsparcia ze strony inkubatorów i akceleratorów przedsiębiorczości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•budowanie relacji w środowisku start-upowym</li> <li>•poszukiwanie wsparcia finansowego w ramach IOB</li> <li>•sporadyczny kontakt z instytucjami naukowo-badawczymi i uczelnią</li> <li>•brak wsparcia ze strony inkubatorów i akceleratorów przedsiębiorczości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•wsparcie kapitałowe Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w projekcie InQbator Seed, współfinansowanym przez Unię Europejską w ramach POIG (InQbator Seed 2013).</li> <li>•współpraca z Fundacją Wielkopolska Brand w projekcie „Mobilne Muzeum Powstania Wielkopolskiego” (2015)</li> </ul>
<b>Konkurowanie w środowisku biznesowym – nagrody w prestiżowych konkursach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•nominowany do nagrody w konkursie Poznański Lider Przedsiębiorczości 2014 w kategorii start-up</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•nagroda publiczności w Internet Beta 2013,</li> <li>•zwycięzca w konkursie LBA Start-up Meeting Point Warszawa (2014)</li> <li>•pierwsze miejsce w konkursie Investor Presentation Contest – Lewiatan Business Angels (2014)</li> <li>•drugie miejsce w konkursie Think Big UPC Business Contest (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•pierwsze miejsce w konkursie Poznański Lider Przedsiębiorczości 2014 w kategorii start-up</li> <li>•Laureat VII edycji Konkursu o Nagrodę Marszałka Województwa Wielkopolskiego „i-Wielkopolska – Innowacyjni dla Wielkopolski” (2014)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych.

Przedstawione w sposób syntetyczny innowacyjne rozwiązania biznesowe stworzone i z sukcesem rozwijane przez badane start-upy technologiczne potwierdzają, że aktualna interdyscyplinarna wiedza i doświadczenie badawcze stanowią podstawę tworzenia i rozwijania kompetencji menedżerów i pracowników oraz budowania kapitału intelektualnego firmy i wartości dla klientów. Firmy te z sukcesem wypełniają lukę w zakresie produkcji i usług zaawansowanej technologii, a przede wszystkim dążą do uzyskania akceptacji rynkowej dla swojej oferty. Współpraca z partnerami zagranicznymi – i to nie tylko na rynku europejskim – świadczy między innymi o innowacyjności oferowanych rozwiązań i propozycji wartości adekwatnej do potrzeb docelowych klientów. Koniecznością jest jednak umiejętne połączenie innowacyjnego pomysłu ze skutecznym zarządzaniem i odpowiednimi źródłami finansowania. Badane przedsiębiorstwa współpracują wprawdzie z wybranymi instytucjami otoczenia biznesu i sferą nauki, ale są to raczej działania sporadyczne, które nie przynoszą wymiernych efektów.

W zakresie realizacji badań, tworzenia nowych rozwiązań i poszukiwania partnerów biznesowych badane start-upy muszą radzić sobie same, budując własne sieci kontaktów. W kwestii finansowania nowych rozwiązań przedsiębiorcy zdani są na środki własne lub sami zabiegają o projekty zewnętrzne (np. z UE). We wczesnej fazie rozwoju działalności Firma Glip oraz MindsEater pozyskały dofinansowanie w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, jednak wielkość tych środków była bardzo ograniczona. Niestety odsetek kapitału wysokiego ryzyka (*Venture Capital*) oraz strategicznych inwestorów branżowych jest w Polsce wciąż zbyt mały, by można było mówić o dynamicznym wzroście całego ekosystemu start-upowego.

## Wnioski i rekomendacje

Konsekwencją pojawienia się na arenie gospodarczej start-upów jest potrzeba budowy programów i infrastruktury, mających na celu wzmocnienie tego nurtu komercjalizacji wyników badań, np. poprzez realne wsparcie ze strony inkubatorów i akceleratorów przedsiębiorczości, parków naukowo-technologicznych czy usługowych centrów laboratoryjnych. Z opinii uzyskanych od badanych przedsiębiorców wynika, że oferta wsparcia ze strony instytucji otoczenia biznesu pozostaje często jedynie deklaratywna. Z kolei pomoc faktycznie udzielana przez uczelniane inkubatory przedsiębiorczości zazwyczaj ogranicza się do wynajmu pomieszczeń biurowych i podstawowego doradztwa.

Niezwykle istotny wpływ na stabilność rynkową start-upów, szczególnie w pierwszym okresie działalności, mają czynniki instytucjonalne, takie jak kultura przedsiębiorczości i społeczna instytucji naukowej, polityka wsparcia wobec pracowników i studentów podejmujących działalność gospodarczą oraz kompetencje osób w centrach innowacji i komercjalizacji. Przedsiębiorcy wskazali na liczne ograniczenia w tym zakresie, a szczególnie na brak pomocy w realizacji badań i poszukiwaniu inwestorów. Wśród istotnych barier na linii nauka–biznes wymienili mało skuteczne modele wsparcia i niskie zaangażowanie czynnika publicznego, ograniczone możliwości wykorzystania infrastruktury materialnej uczelni oraz wysokie ryzyko niepowodzenia. Ponadto trudności w finansowaniu działalności innowacyjnej (problemy z wyceną wartości majątku intelektualnego i uzyskaniu kredytów bankowych) graniczą dostęp do bazy kapitałowej i infrastruktury badawczej<sup>3</sup>. Istotność tych podmiotów dla wzrostu konkurencyjności całej gospodarki powinna

<sup>3</sup> Wyniki Raportu Polskie Start-upy 2016 wskazują, że źródłem kapitału w badanych 692 start-upach należących do sektora gospodarki cyfrowej są głównie środki własne (79%), a pozostałe źródła są nieznaczne: dotacje z UE (24%), *Venture Capital* (22%), strategiczny inwestor (6%) [Skala, Kruczkowska 2016, ss. 32–33].

być przesłanką do tworzenia mechanizmów ułatwiających rozpoczęcie działalności (np. poprzez korzystne fundusze załączkowe), a później rozwój (np. *Venture Capital*, inwestorzy branżowi) na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i transferu technologii. Potrzebny jest znaczny wzrost zaangażowania kapitału wysokiego ryzyka w działalność start-upów oraz różnorodność możliwości pozyskania kapitału rozwojowego.

W Polsce istnieje potrzeba regularnych programów w zakresie promocji start-upów i trwałego wsparcia finansowego dla komercjalizacji wyników badań aplikacyjnych z uniwersytetów do sektora prywatnego. Na uczelniach państwowych brakuje inicjatyw ustawodawczych takich jak te podjęte np. przez Federalne Ministerstwo Edukacji i Badań Naukowych w Niemczech już w latach 2000–2001 – program wsparcia dla start-upów (*EXIST-Förderprogramm*) czy program wdrażania wyników badań naukowych (*Verwertungsoffensive*) (BMBF 2000, BMBF 2001). Programy te realizowane są także obecnie, a ich wymierne korzyści ujawniają się w liczbie powstających innowacyjnych start-upów, liczbie generowanych miejsc pracy, patentów, nowych technologii, we wzroście przychodów i wartości rynkowej przedsiębiorstw, a w efekcie we wzroście innowacyjności i konkurencyjności całej gospodarki.

Efektywny transfer technologii wymaga zbudowania stabilnego systemu czytelnich zasad oraz wdrażania przejrzystych procedur, dzięki którym założyciele start-upów będą mieli świadomość korzyści wynikających ze współpracy z jednostkami badawczymi i ekosystemem biznesowym.

## Bibliografia

Abetti P.A. (1992), *Planning and building the infrastructure for technological entrepreneurship*, „International Journal of Technology Management”, Vol. 7.

Antoncic B., Prodan I. (2008), *Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: testing a model on manufacturing firms*, „Technovation”, No. 28.

Badzińska E. (2016), *The Concept of Technological Entrepreneurship: The Example of Business Implementation*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, 4(3). DOI: <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2016.040305>.

Badzińska E. (2014), *Indywidualizacja rozwiązań ICT w praktyce gospodarczej na przykładzie start-upów akademickich*, „Business Informatics”, 2(32).

Bailetti T. (2012), *Technology Entrepreneurship: Overview, Definition, and Distinctive Aspects*, „Technology Innovation Management Review”, 2(2).

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2000), *EXIST – University-based start-ups. Networks for innovative company start-ups*, Bonn.

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2001), *1. Förderrichtlinie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zur BMBF-Verwertungsoffensive*, Bundesanzeiger, 144/4, 8.2001: 16657.

Cavusgil S.T., Knight G. (2009), *Born global firms: A new international enterprise*, Business Expert Press, New York.

Czaron W. (2011), *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu* [w:] W. Czaron (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Duxbury T. (2012), *Towards More Case Study Research in Entrepreneurship*, „Technology Innovation Management Review”, Vol. 3.

Dyduch W. (2015), *Innowacyjność strategiczna przedsiębiorstw XXI w.*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 222.

Flaszewska S., Lachiewicz S. (2013), *Przedsiębiorczość technologiczna we współczesnej gospodarce* [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.

Gans J., Stern S. (2003), *The product market and the market for 'ideas': commercialization strategies for technology entrepreneurs*, „Research Policy”, 32(2).

Garud R., Karnøe P. (2003), *Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship*, „Research Policy”, 32(2). DOI:10.1016/S0048-7333(02)00100-2.

Gómez-Gras J.M., Pastor-Ciurana J.T., Galiana-Lopera D., Mira-Solves I., Verdú-Jover A.J. (2014), *Indicators of academic entrepreneurship: monitoring determinants, start-up activity and wealth creation*, Universidad Miguel Hernández de Elche, GlobalStart, [online] [ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/paxis/docs/indicators\\_acad\\_entrepreneurship.pdf](ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/paxis/docs/indicators_acad_entrepreneurship.pdf), dostęp 14.03.2017.

Hindle K., Yencken J. (2004), *Public research commercialization, entrepreneurship and new technology based firms: an integrated model*, „Technovation”, 24(10).

Hejduk I. (red.) (2013), *Przedsiębiorczość nowych mediów – analiza modeli biznesowych firm internetowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Jones-Evans D. (1995), *A typology of technology-based entrepreneurs: A model based on previous occupational background*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, 1(1). DOI:<http://dx.doi.org/10.1108/13552559510079751>.

Lachiewicz S., Matejun M. (2010), *The role of External Environment in Creating Technology Entrepreneurship in Small and Medium-Sized Enterprises*, „Management”, 14(1).

Lindenberg S., Foss N.J. (2011), *Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms*, „Academy of Management Review”, 36(3).

Liu T.H., Chu Y.Y., Hung S.Ch., Wu S.Y. (2005), *Technology entrepreneurial styles: a comparison of UMC and TSMC*, „International Journal of Technology Management”, 29(1/2).

Matusiak K.B. (2003), *Business incubators in Poland*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management”, 3(1/2).

Maxwell J.A. (2005), *Qualitative Research Design: an Interactive Approach*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks.

Nichols S.P., Armstrong N.E. (2003), *Engineering Entrepreneurship: does entrepreneurship have a role in engineering education?*, „Antennas and Propagation Magazine”, 45(1). DOI: 10.1109/MAP.2003.1189659.

Oviatt B.M., McDougall P.P. (2005), *Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, 29(5). DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x.

Patton M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd edition, Sage Publications, Newbury Park.



Petti C. (red.) (2009), *Cases in technological entrepreneurship: Converting ideas into value*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA.

Petti C. (red.) (2012), *Technological Entrepreneurship in China: How Does it Work?*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA.

Poznańska K. (2010), Przedsiębiorczość technologiczna, [online] [http://www.pol-nord.eu/IP\\_Workshop/Prof.\\_Krystyna\\_Poznanska\\_-\\_Przedsiębiorczosc\\_tehnologiczna.pdf](http://www.pol-nord.eu/IP_Workshop/Prof._Krystyna_Poznanska_-_Przedsiębiorczosc_tehnologiczna.pdf), dostęp 20.04.2015.

Shane S., Venkataraman S. (2003), *Guest editors' introduction to the special issue on technology entrepreneurship*, „Research Policy”, Vol. 32.

Skala A., Kruczkowska E. (2016), *Raport Polskie Start-upy 2016*, Fundacja Start-up Poland, Warszawa.

Sukowski Ł. (2013), *Human Resource Management – paradigms and basic cognitive orientations*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 9.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2014), *Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 12, nr 3 (47). DOI:10.7172/1644-9584.47.12.

Szirmai A., Naudé W., Goedhuys M. (2011), *Entrepreneurship, Innovation, and Economic Development: An Overview*, Oxford University Press, Oxford.

Yin R.K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.W

---

**Arkadiusz Świadek** | a.swiadek@wez.uz.zgora.pl

Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania

**Beata Będzik** | Beata.Bedzik@zut.edu.pl

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Wydział Ekonomiczny

## **Zbliżenie geograficzne a relacyjne w obrębie sektora a innowacyjność przemysłu w Polsce**

### **Spatial Proximity and Inter-organizational Relations as Sectoral Patterns for the Innovation Activity in the Polish Industry**

**Abstract:** There is a common discussion in subject's literature whether hard factors (physical space) or soft ones (inter-organizational relationships) more determine the innovation activity in the sector. The main objective of the study was an attempt to find directions, strengths and differences in the influence of spatial and vertical proximity and horizontal relations on the innovative activity of industrial enterprises in Poland. Authors will try to answer for 3 significant questions: Are these factors influencing on the innovative activity of industrial enterprises in Poland? What is the nature of this impact – homogeneous or heterogeneous? Are there any cross relations between sector's participants which impact its innovation? The methodological part of this article has been prepared based on a multivariable stepwise logistic modelling based on probability. The research on over 5 209 industry enterprises in Poland, has shown that the impact of the investigated variables varies in both direction and strength, confirming their heterogeneous nature. Spatial approximation play a different role in Poland than in many technologically well developed countries. Multivariate models have also shown the presence of much more internally complex cross-relationships that determine the innovative behaviour of enterprises.

**Key words:** innovation, spatial proximity, inter-organizational relation, industry, country, Poland

## Wstęp

W erze globalnej gospodarki i związanej z nią rewolucji technologicznej, gdy informacja i jej przepływ nie znają granic, paradoksalnie geografia ma znaczenie. Ów paradoks wynika ze zróżnicowania pojęć wiedzy i informacji [Audretsch 1998, ss. 1–92]. Choć to drugie z nich jest dostępne globalnie, to wiedza jest rozwijana i użytkowana lokalnie. Według Asheima i Gertlera [2005, ss. 291–317] aktywność innowacyjna i geografia ekonomiczna uznawane są obecnie za krytyczne dla rozwoju. Jaffe [1989, ss. 957–970] potwierdza, że transfer wiedzy technologicznej odbywa się intensywniej w granicach przestrzennych. Działalność innowacyjna, realizowana w obrębie ograniczonej przestrzeni (z ang. *domestic*), traktowana jest jako główny czynnik odpowiedzialny za specjalizację i konkurencyjność krajów i regionów.

Takie myślenie dominuje obecnie w literaturze przedmiotu, ale jednocześnie rodzi się inny nurt w nauce. Niektórzy badacze tych zjawisk (w tym autorzy tego opracowania) uważają, że rola zbliżenia przestrzennego jest przeszacowana, a dopiero uwzględnienie innych elementów odpowiedzialnych za funkcjonowanie sektora prowadzi do poprawy innowacyjności działających tam przedsiębiorstw. Jak pokazały badania prowadzone w Portugalii, wybór lokalizacji ma długotrwałe konsekwencje dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych, ale nie gwarantuje bycia trwale innowacyjnym [Faria i in. 2015, ss. 574–592]. Co więcej, istnieją opracowania, w których dowodzone są tezy wskazujące na imperatyw utrzymywania zdyspersyfikowanych terytorialnie i odległych w przestrzeni związków sektorowych, ponieważ dopiero takie pozwalają na permanentny dostęp do najnowszej wiedzy, bo ta jest tworzona w różnych lokalizacjach, a nie skoncentrowana terytorialnie.

Polska i jej przemysł znalazły się daleko poza światową czołówką, o czym świadczą szacowana na sześćdziesiąt lat luka technologiczna. Trudno tym samym określić, czy w krajowych okolicznościach większe znaczenie ma bliska odległość (siła koncentracji) między przedsiębiorstwami w sektorze czy znaczna (siła dywersyfikacji i wewnętrzny deficyt technologii). Co więcej, zadajemy sobie pytanie, czy to geografia czy może inne zbliżenie, jak to relacyjne, odgrywają istotniejszą rolę w kształtowaniu postaw innowacyjnych w Polsce?

Różne poruszane dywergencje w relacjach pionowych i poziomych z przedsiębiorstwami skłaniają również do postawienia pytań o równoległe znaczenie przestrzeni w rozumieniu geograficznym i relacji, jakie są utrzymywane między uczestnikami sektora w kontekście realizowanych procesów innowacji. Innymi słowy, czy odległość i/lub specyfika interakcji determinują zachowanie innowacyjne przedsiębiorstw. Autorzy, badając te problemy, starają się odpowiedzieć na trzy zasadnicze

pytania: po pierwsze, czy zjawiska te oddziałują na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw w Polsce; po drugie, czy wpływ ten jest o homogenicznej czy heterogenicznej naturze i po trzecie, czy w przestrzeni sektora zachodzą krzyżowe relacje między jego poszczególnymi uczestnikami determinujące w efekcie jego innowacyjność? Głównym celem badania była próba poszukiwania kierunków, siły i różnic w oddziaływaniu zbliżenia przestrzennego i pionowych oraz poziomych relacji na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce.

Podstawową hipotezą badawczą jest twierdzenie, że w krajowym systemie przemysłowym zbliżenie przestrzenne między uczestnikami sektora i relacje tam utrzymywane mają heterogeniczną naturę z punktu widzenia ich wpływu na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw tam zlokalizowanych.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w krajowym przemyśle w grupie 5 209 przedsiębiorstw. Zebrane tą drogą wyniki poddano wieloczynnikowemu logistowemu modelowaniu ekonometrycznemu.

## Stan wiedzy w świetle literatury przedmiotu

Proces uczenia się, mający miejsce przy okazji interakcji między organizacjami, jest stymulowany dzięki bliskości przestrzennej, która wpływa na intensyfikację współpracy między przedsiębiorstwami [OECD 2001]. Koncentracja podmiotów tworzy obszar wyspecjalizowanych umiejętności, dodatkowo trudnych do naśladowania, posiadających bowiem niepowtarzalną charakterystykę (specyfikę) [Beaudry, Breschi 2003, ss. 325–342].

Dzięki zbliżeniu przestrzennemu i na skutek powtarzalnych oraz stabilnych w czasie relacji społecznych na danym terytorium, redukowany jest dystans między poszczególnymi przedsiębiorstwami [Bathelt i in. 2004, ss. 31–56]. W homogenicznym i zinstytucjonalizowanym środowisku wysokiego zaufania dzieje się to przez kontakty *face-to-face* [Boschma 2005, ss. 61–74]. Literatura z zakresu korzyści z lokalizacji dla innowacji i rozwoju gospodarczego skupia się na tym, co Storper i Venables [2004, ss. 351–370] określili „bzczeniem”, przez analogię do rojów pszczelich lub inaczej „informacyjną i komunikacyjną ekologię budowaną przez kontakty *face-to-face*, koegzystencję i kolokalizację ludzi oraz przedsiębiorstw z tych samych przemysłów” [Bathelt i in. 2004, ss. 31–56].

Są jednak naukowcy, którzy uważają, że dla tworzenia innowacji ważniejszym od zbliżenia geograficznego jest społeczna i instytucjonalna sieć stworzona w obrębie danej gospodarki [Rodríguez-Pose, Crescenzi 2008, ss. 51–67]. Takie środowisko tworzy obszar wysokiego zaufania.

Jednym z przykładów odmiennego podejścia do roli fizycznej przestrzeni dla tworzenia innowacji jest praca Ter Wala [2014, ss. 589–620], który doszedł do wniosku, na

podstawie badań prowadzonych w Niemczech w przemyśle biotechnologicznym, że geografia okazuje się mieć mniejsze znaczenie dla tworzenia się sieci, najprawdopodobniej z powodu wysokiego poziomu kodyfikacji wiedzy w tym przemyśle.

Brak wpływu przestrzeni na intensywność przedsiębiorstw B+R zaobserwowano również w Japonii. Zainteresowanie tą działalnością jest wyższe, o ile przedsiębiorstwa współpracują z podmiotami spoza klastra [Nishimura, Okamuro 2011, ss. 117–144]. Do podobnych wniosków doszli autorzy badania prowadzonego w klastrze lotniczym w Stanach Zjednoczonych, które wykazały, że występują w nim silniejsze związki z otoczeniem międzynarodowym niż lokalnym [Niosi, Zhegu 2005, ss. 5–29]. O ile dostawcy dla kluczowych przedsiębiorstw znajdują się w bezpośrednim ich otoczeniu, o tyle ich poddostawcy rozproszeni są po całym świecie.

Nawet na krajowym podwórku dostrzegane są takie relacje. W klastrze Interizon współpraca z przedsiębiorstwami regionalnymi nie wydaje się bardziej intensywna niż z podmiotami zlokalizowanymi w kraju lub za granicą [Lis, McPhilips 2015, ss. 16–23]. Większość podmiotów działających w przestrzeni klastra współpracuje z przedsiębiorstwami zlokalizowanymi poza województwem pomorskim.

Kolejni autorzy, prowadząc badanie w chińskich przedsiębiorstwach przemysłowych, potwierdzili wcześniejsze spostrzeżenia, że osiągnęte przez nie wyniki związane są w większym stopniu z rodzajem sieci, w jakiej uczestniczą podmioty niż warunkami otoczenia, w którym funkcjonują [Liu, Wu 2011, ss. 20–35]. Innymi słowy, osiągnęte przez przedsiębiorstwa efekty innowacyjne są częściej zależne od sieci relacyjno-technologicznych niż geograficznych. Jednocześnie strategia dyferencjacji innowacji ma największy wpływ na działalność tych przedsiębiorstw.

Bliskie relacje, niekoniecznie geograficzne, z dostawcami, odbiorcami i konkurentami mogą zredukować koszty rozwoju nowych produktów, szczególnie tych radykalnych i zwiększyć tempo takiego postępu. Niemniej, jeżeli celem jest wprowadzanie takich właśnie produktów, to powinni być oni silnie zaangażowani w te procesy [Laugen, Lassen 2012, ss. 458–469].

Bliskość relacyjna, w tym technologiczna, stanowi jedną z odmian zbliżenia między organizacjami [por. Klimas 2011, ss. 16–20]. Według tego autora jest jedną z głównych determinant odpowiedzialnych za aktualny wymiar systemów przemysłowych w krajach przechodzących transformację gospodarczą, gdy bliskość przestrzenna jest w nich przeceniana.

## Charakterystyka próby badawczej i metodyczne aspekty prowadzonych analiz

Dane empiryczne, na podstawie których przeprowadzono obliczenia, zostały zebrane za pomocą kwestionariusza ankietowego wysłanego do przedsiębiorstw przemysłowych z terenu całej Polski. Zgromadzono łącznie ponad siedem tysięcy prawidłowo wypełnionych formularzy, przy średniej stopie zwrotu na poziomie 11,6%. Do analiz docelowych zakwalifikowano 5 209 podmiotów, aby uzyskać strukturę terytorialną analogiczną jak w badaniach GUS. Samo gromadzenie ankiet miało miejsce w latach 2008–2013 i jest w dalszym ciągu prowadzone i okresowo aktualizowane.

**Tabela 1. Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw przemysłowych ze względu na ich wielkość, formę własności, klasę technologiczną**

Ip	Wielkość przedsiębiorstwa	Struktura przedsiębiorstw w badaniu autorskim	Struktura przedsiębiorstw według GUS
Wielkość przedsiębiorstwa			
1	Mikro i małe	72,6 %	75,5%
2	Średnie	21,5 %	19,7%
3	Duże	5,9 %	4,8%
Klasa technologiczna przedsiębiorstwa			
1	Niska	52,2%	47,5%
2	Średnio-niska	29,6%	36,4%
3	Średnio-wysoka	13,2%	13,7%
4	Wysoka	5,0%	2,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań i Banku Danych Lokalnych.

W celu przyjęcia lub odrzucenia postawionej hipotezy badawczej, do zmiennych niezależnych przyjęto dwie kategorie zjawisk w trzech odsłonach. Interesował nas problem geografii i relacji w odniesieniu do dostawców, konkurentów i odbiorców. Czynniki przestrzenne wyrażono za pomocą odległości lokalnej, regionalnej, krajowej i międzynarodowej. W przypadku interakcji między podmiotami rozważano: brak relacji (poza koniecznymi), bliskie, dobrosąsiedzkie i niechętne, choć te ostatnie zamieniono w przypadku konkurentów na wrogie (stricte konkurencyjne). Dodatkowo w modelach wykorzystano zmienną kontrolną związaną z wielkością przedsiębiorstwa.

Z kolei jako zmienną zależną przyjęto fakt wystąpienia w przedsiębiorstwie: działalności B+R, nowych inwestycji w ujęciu rzeczowym (maszyny i urządzenia techniczne) oraz współpracy w obszarze innowacji.

Proces obliczeniowy polegał na zbudowaniu w postępowaniu krokowym wieloczynnikowych modeli logitowych, obrazujących równoległy wpływ poszczególnych zmiennych niezależnych na wybrane atrybuty aktywności innowacyjnej.

Przyjęcie przez zmienne zależne i niezależne wartości dychotomicznych powoduje, że w ograniczonym stopniu można zastosować inne popularne metody modelowania takie jak chociażby regresja wieloraka. Możliwe jest natomiast wykorzystanie modelowania logitowego.

Kluczowe dla interpretacji zjawisk są uzyskane ilorazy szans, które opisują występujący związek w powiązaniu z jego siłą lub jego brak między dwiema zmiennymi. W przypadku, gdy iloraz szans osiąga wartości większe od jedności, oznacza to, że dla danej zmiennej niezależnej szanse na osiągnięcie przez zmienną zależną wartości równej 1 są większe niż szanse dla pozostałych zmiennych niezależnych razem. Z kolei osiągnięcie przez iloraz szans wartości mniejszych od jedności oznacza, że dla danej zmiennej niezależnej szanse na osiągnięcie przez zmienną zależną wartości równej 1 są mniejsze niż dla pozostałych zmiennych niezależnych razem. Różnica między uzyskaną wartością ilorazu szans a jednością świadczy o sile oddziaływania danej zmiennej niezależnej.

## Wpływ bliskości geograficznej i relacyjnej na działalność innowacyjną

Dla oceny wkładu poszczególnych zmiennych niezależnych na aktywność innowacyjną w systemie krajowym zdecydowano się, zgodnie z międzynarodowymi standardami metodologicznymi w tym zakresie, na interpretację dwóch kategorii odpowiedzialnych za wejście (*input*), czyli finansowanie innowacji, oraz jedną związaną z bardziej dojrzałą formą takiej aktywności, czyli współpracę innowacyjną [OECD 2005].

Najbardziej dyskusyjna, podnoszona często w krajowych okolicznościach, jest relacja między nakładami na B+R (tworzenie technologii) a maszynami i urządzeniami (pasywny transfer technologii). O ile w krajach rozwiniętych około 2/3 łącznych nakładów na innowacje to badania i rozwój, o tyle w Polsce relacje te są przeciwnie. Według najnowszych danych GUS wydatki inwestycyjne stanowią 75,6% łącznych nakładów na innowacje w Polsce, zaś wydatki na B+R stanowią 19,3% [Bank Danych Lokalnych 2015]. Udział tych ostatnich i tak należy uznać za wysoki i przełomowy, ponieważ ich istotny wzrost odnotowujemy dopiero od dwóch lat jako efekt programów finansowanych ze środków unijnych. Łącznie obie grupy odpowiadają za 94,9% łącznych nakładów na działalność innowacyjną w Polsce, dlatego zostaną omówione szczegółowo.

**Tabela 2. Ilorazy szans w wieloczynnikowej regresji logitowej obrazujące wpływ uwarunkowań sektorowych na działalność B+R, inwestycje w nowe maszyny i urządzenia oraz współpracę innowacyjną w Polsce**

Zmienna	B+R	Inwestycje w maszyny i urządzenia	Współpraca innowacyjna	w tym z:		
				dostawcą	konkurentem	odbiorcą
Dostawca						
Dystans lokalny	2,994 (***)	-----	-----	1,779 (**)	-----	-----
Dystans regionalny	2,928 (***)	-----	-----	1,706 (*)	-----	1,173 (*)
Dystans krajowy	3,605 (***)	1,191 (***)	-----	1,882 (**)	-----	1,227 (**)
Dystans międzynarodowy	3,986 (***)	1,247 (*)	1,339 (***)	2,128 (***)	0,632	1,561 (**)
Relacje – brak kontaktu	-----	-----	-----	0,656 (***)	-----	0,300 (**)
Relacje bliskie	1,195 (**)	1,206 (***)	1,216 (***)	-----	-----	0,385 (**)
Relacje niechętne	-----	-----	-----	-----	-----	0,396 (*)
Relacje dobrosąsiedzkie	-----	-----	-----	0,788 (**)	-----	0,340 (**)
Konkurent						
Dystans lokalny	0,724 (***)	-----	-----	-----	-----	-----
Dystans regionalny	-----	-----	-----	-----	-----	-----



Zmienna	B+R	Inwestycje w maszyny i urządzenia	Współpraca innowacyjna	w tym z:		
				dostawcą	konkurentem	odbiorcą
Dystans krajowy	1,306 (***)	-----	-----	-----	-----	-----
Dystans międzynarodowy	1,521 (**)	-----	1,337 (*)	-----	-----	-----
Relacje – brak kontaktu	-----	0,789 (***)	0,541 (***)	0,818 (***)	0,588 (***)	-----
Relacje bliskie	-----	0,806 (**)	-----	1,255 (**)	4,398 (***)	-----
Relacje niechętne/wrogie	-----	0,759 (**)	-----	1,342 (**)	1,534	0,236 (*)
Relacje dobrosąsiedzkie	-----	-----	0,665 (***)	-----	-----	-----
<b>Odbiorca</b>						
Dystans lokalny	-----	-----	0,650 (***)	0,833 (**)	-----	-----
Dystans regionalny	-----	-----	0,741 (***)	-----	1,560 (***)	-----
Dystans krajowy	1,217 (***)	-----	-----	-----	-----	1,264 (***)
Dystans międzynarodowy	-----	1,289 (**)	-----	-----	-----	1,717 (***)
Relacje – brak kontaktu	0,529 (***)	-----	-----	-----	-----	2,404 (*)

Zmienna	B+R	Inwestycje w maszyny i urządzenia	Współpraca innowacyjna	w tym z:		
				dostawcą	konkurentem	odbiorcą
Relacje bliskie	-----	-----	1,909 (***)	1,520 (***)	-----	6,758 (***)
Relacje niechętne	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Relacje dobrosąsiedzkie	0,787 (***)	0,859 (*)	1,555 (***)	1,206		4,050 (***)
Wielkość przedsiębiorstwa						
Mikro	0,176 (***)	0,489 (***)	0,429 (***)	0,570 (***)	15,714 (*)	0,525 (***)
Małe	0,264 (***)	0,721 (***)	0,547 (***)	0,678 (***)	35,417 (**)	0,608 (***)
Średnie	0,482 (***)	-----	0,697 (***)	0,754 (**)	29,987 (**)	0,668 (***)
Duże	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Stać	0,724 (***)	3,025 (***)	1,298	0,252 (***)	0,002 (***)	0,162 (***)
Wielkość próby	5209	5209	5209	5209	5209	5209
Chi2	645,26	163,29	354,91	168,29	165,85	226,60
Wartość p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

(\*\*\*) – istotność na poziomie 1%, (\*\*) – istotność na poziomie 5%, (\*) – istotność na poziomie 10%

Źródło: obliczenia własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W grupie dostawców uzyskano najwięcej parametrów statystycznie istotnych (23). Na drugim miejscu znaleźli się odbiorcy (17 parametrów) i dalej konkurenci (15). Oznacza to, że w polskich okolicznościach gospodarczych to dostawcy najczęściej determinują aktywność innowacyjną krajowego przemysłu, choć wewnętrznie jest on silnie spolaryzowany i nie poruszamy na razie kwestii ani siły, ani kierunku oddziaływania.

Działalność B+R jest zdeterminowana głównie czynnikiem geograficznym (osiem parametrów), gdy relacje mają drugorzędne znaczenie (trzy parametry). Transfer pasywnych technologii został relatywnie najsłabiej opisany, ponieważ w tym modelu osiągnęliśmy istotność statystyczną dla najmniejszej liczby zmiennych (trzy lokalizacyjne i pięć relacyjnych). Podobnie wygląda sprawa w przypadku współpracy innowacyjnej (cztery parametry przy zmiennych lokalizacyjnych i pięć przy relacyjnych), choć została ona dobrze opisana w przypadku odbiorcy (sześć zmiennych geograficznych i siedem interakcyjnych) i dostawcy (pięć lokalizacyjnych i siedem relacyjnych). Analizowane wymiary przestrzenno-interakcyjne mają raczej niewielki wpływ na podejmowanie innowacyjnej współpracy z konkurentem.

Główny wpływ na prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej w badanych przedsiębiorstwach ma lokalizacja głównego dostawcy. Każda rozpatrywana przestrzeń geograficzna silnie skłania do angażowania się w taką aktywność. Innymi słowy: nieważne gdzie jest on zlokalizowany, wpływa pozytywnie w kontekście odbiorców i konkurentów. Dodatkowo może on być wzmocniony, gdy utrzymywane są bliskie relacje z wymienionymi powyżej, choć czynnik ten jest słabszy niż wymiar geograficzny.

Gdy mamy do czynienia z lokalnym najbliższym konkurentem, to szanse na prowadzenie badań przez przedsiębiorstwa są o 17,6% niższe niż w pozostałych przypadkach. Działalność taka jest z kolei wzmacniana, kiedy rywal znajduje się poza regionem – wzrost szans o 30,6% lub dopiero za granicą – o 52,1%. Charakter relacji utrzymywanych z konkurentami nie determinuje działalności B+R.

W przypadku odbiorców to przestrzeń kraju, ale jednocześnie ponadregionalna jest jedynym czynnikiem pozytywnie wpływającym na prowadzenie badań i rozwoju nowych technologii. Prawdopodobieństwo rośnie wówczas o 0,22 punktu procentowego. Z kolei utrzymując tylko dobrosąsiedzkie relacje z odbiorcami, badane podmioty prowadzą taką działalność rzadziej – o 21,3%. Gdy ograniczamy się wyłącznie do minimalnych kontaktów z nimi, szanse spadają aż o 47,1%.

Nowe maszyny i urządzenia są nabywane najczęściej, gdy główny odbiorca i dostawca zlokalizowani są za granicą kraju – o 28,9% i 24,7%. W tym drugim przypadku istotną rolę odgrywają również dostawcy krajowi, ale znajdujący się poza regionem – przyrost szans o 19,1%. Ważne są także bliskie z nimi relacje – wzrost o 20,6%. Z kolei utrzymywanie tylko dobrosąsiedzkich kontaktów z odbiorcami ogranicza pasywny transfer technologii o 14,1%. W przypadku konkurencji rolę odgrywa wyłącznie czynnik relacyjny i w każdym przypadku jest to rola negatywna. Najbardziej ograniczane są zakupy nowych maszyn i urządzeń, gdy rośnie rywalizacja rynkowa – spadek szans o 24,1%. Podobnie silnie oddziałuje na takie inwestycje brak kontaktów z konkurentem – 21,1%, choć i bliskie relacje nie wspomagają takiej formy postępu technologicznego – spadek szans o 19,4%.

Do współpracy w zakresie innowacji z innym podmiotem dochodzi najczęściej, gdy utrzymywane są bliskie lub dobrosąsiedzkie interakcje z odbiorcami – wzrost prawdopodobieństwa odpowiednio o 0,91 i 0,56 pp. Jednocześnie nie powinien on być usytuowany lokalnie (spadek szans o 35,0%) ani regionalnie (o 25,9%). Pozytywnie na kooperację innowacyjną wpływają zagraniczna lokalizacja dostawcy i konkurenta. Dochodzi do niej wówczas częściej o 33,9% i 33,7%. Dodatkowo relacje utrzymywane z dostawcą powinny być bliskie (szanse wyższe o 21,6%), gdy z konkurentem nie wolno ich nie utrzymywać (spadek o 45,9%).

Dla innowacyjnej współpracy z dostawcą istotna jest jego lokalizacja, ale w każdym przypadku ten czynnik geograficzny jest pozytywny z kontekście innych zmiennej sektorowych. Im dalej on się znajduje, tym wyższe szanse (poza granicami województwa) – lokalnie o 77,9%, w regionie o 70,6%, w kraju o 88,2% i za granicą o 112,8%. Gdy ograniczamy się jednocześnie do relacji dobrosąsiedzkich z dostawcami, to rzadziej z nimi współpracujemy – o 21,2%.

Utrzymywanie zarówno bliskich, jak i wrogich interakcji z konkurentem, skłania badane przedsiębiorstwa do częstszego angażowania się we współpracę z dostawcami. Obserwujemy zatem wewnątrzsektorowe, ale bardziej wyrafinowane (nieproste) zależności, ponieważ kontakty z jednym z elementów sektora determinują zachowanie w innym jego miejscu.

Odbiorca również odgrywa istotną rolę w inicjowaniu bądź hamowaniu kontaktów innowacyjnych z dostawcami. Ten pierwszy nie powinien być usytuowany lokalnie (szanse spadają o 16,7%) i należy utrzymywać z nim relacje co najmniej dobrosąsiedzkie (wzrost o 20,6%). Jeszcze korzystniej jest w przypadku bliskich relacji – szanse na innowacyjne kontakty są wówczas wyższe o 52,0%.

Kooperacja technologiczna z konkurentem jest najslabiej opisana czynnikami geograficzno-relacyjnymi. Badane podmioty są bardziej skłonne do jej podejmowania, gdy z konkurentami są utrzymywane zarówno bliskie relacje (ponadtrzykrotny wzrost szans), jak i wówczas, gdy na rynku panuje silna presja konkurencyjna – współpraca nawiązywana jest częściej o 53,4%. Odbiorca zlokalizowany w regionie również sprzyja podejmowaniu takiej kooperacji – o 56,0%. Jeżeli zaś nasz główny dostawca znajduje się poza granicami Polski, to skłonność do nawiązywania bliskich relacji technologicznych z podmiotem konkurującym jest niższa o 36,8%.

Stosunkowo dobrze, na tle kooperacji innowacyjnej z rywalem, za pomocą czynników geograficzno-relacyjnych została opisana współpraca technologiczna z odbiorcą. Warto zwrócić uwagę, że jest ona zdeterminowana przede wszystkim zdarzeniami o charakterze pionowym – wzdłuż łańcucha dostaw.

Konkurencja nabiera znaczenia tylko w jednym przypadku, gdy na rynku jest silna konkurencja. Przyczynia się to do obniżenia szans na współpracę innowacyjną z odbiorcą aż o 76,4%.

Szczególnie interesujący jest powtarzający się schemat związany z geografą. Do omawianej kooperacji dochodzi częściej, gdy główny odbiorca zlokalizowany jest poza województwem, a dostawca poza terytorium lokalnym. W pierwszym przypadku szanse na kooperację rosną o 26,4% (odbiorca krajowy) i 71,7% (odbiorca zagraniczny). Jeżeli dostawca jest zlokalizowany w regionie, oznacza to, że do kooperacji innowacyjnej z odbiorcą dojdzie częściej – o 17,3%, gdy poza województwem – o 22,7%, a poza granicami kraju – o 56,1%.

Bardzo istotne okazują się relacje utrzymywane z odbiorcami. Prawie sześć razy częściej dochodzi do współpracy technologicznej z odbiorcą, jeżeli interakcje, niekoniecznie z nim samym, ale również z innymi odbiorcami, możemy uznać za bliskie. Gdy są dobrosąsiedzkie, to szanse rosną trzykrotnie. Nawet jeżeli na dany moment utrzymujemy z odbiorcami tylko niezbędne kontakty, to w przeszłości dochodziło do współpracy innowacyjnej na tej linii, co należy uznać za ważną naukę dla badanych przedsiębiorstw o potrzebie kontinuum w tym zakresie. Przeciwwagą dla relacji z odbiorcami są kontakty z dostawcami. Okazuje się bowiem, że bez względu na ich charakter rzadziej dochodzi do współpracy innowacyjnej z odbiorcami. Skala obciążenia waha się od 60,4% do 70,0%. Oznacza to potrzebę ograniczania kontaktów z dostawcami, jeżeli zmierzamy do intensyfikacji kooperacji z klientami. Może to kwestia wypierania posiadanego przez pracowników przedsiębiorstwa czasu do dyspozycji?

Ostatnią kwestią wartą omówienia pozostaje sprawa zmiennej kontrolnej przyjętej do badania, czyli wielkości przedsiębiorstw. Okazuje się, że we wszystkich przypadkach, poza jednym, wpływa ona negatywnie na aktywność innowacyjną, obciążając wynik końcowy tym bardziej, z im mniejszym przedsiębiorstwem mamy do czynienia. Wyjątkiem od tej sytuacji jest model opisujący współpracę innowacyjną z konkurentami. W tym przypadku okazuje się, że wielkość przedsiębiorstwa jest znacznie silniejszą zmienną niż problem geograficzny czy relacyjny. Co więcej, największe szanse rokują przedsiębiorstwa małe (wzrost szans 34-krotnie), średnie (blisko trzydziestokrotny) i mikro (piętnastokrotny). Widzimy zatem, że ten typ współpracy częściej i pozytywnie zależy od jednostek MŚP niż dużych przedsiębiorstw.

## Zakończenie

Na podstawie analizy związków między relacjami i przestrzenią geograficzną a wybranymi aspektami działalności innowacyjnej, dochodzimy do wielu interesujących

wniosków, czasami nawet kontrowersyjnych w kontekście doświadczeń innych badaczy i krajów. Obserwowane fenomeny mają bardziej heterogeniczną naturę niż dotychczas uważano.

Przyjęte zmienne determinują aktywność innowacyjną badanych przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce. Innymi słowy lokalizacja i utrzymywane relacje w sektorze mają znaczenie, ale w zależności od tego, czego dotyczą, zarówno siła, jak i kierunek oddziaływania są różne. Bywa równocześnie, że niektóre zmienne pozostają bez wpływu na badane zjawiska.

Działalność B+R jest uwarunkowana głównie przestrzenią fizyczną w sektorze, ale co szczególnie interesujące, przedsiębiorstwa angażują się w nią tym częściej, im dalej usytuowany jest ich główny dostawca, konkurent i odbiorca. To czyni krajowy przemysł bliższy podglądom o pozornym znaczeniu bliskości geograficznej dla akceleracji zmian technologicznych. Przemysł w Polsce ściślej powiązany jest ze środowiskiem zewnętrznym, czyli z podmiotami leżącymi poza granicami kraju lub względnie w jego obrębie, ale poza regionem. Granice województwa są linią demarkacyjną między podejściem pro- i antyinnowacyjnym.

W zakresie pasywnego transferu technologii i współpracy innowacyjnej większego znaczenia nabierają relacje, ale w obu przypadkach są one raczej równoważne przestrzeni geograficznej. A zatem pewne elementy konstytuują B+R, a inne inwestycje i kooperację innowacyjną. Nie wystarczają relacje dobrosąsiedzkie w sektorze, aby dochodziło do generowania nowych rozwiązań, chyba że mówimy o współpracy. W tym ostatnim przypadku tego typu interakcje okazują się oczekiwane.

Widzimy również występowanie różnych krzyżowych sektorowych zależności i ich wpływu na podejmowanie działalności innowacyjnej. Nie tylko geografia i relacje z danym przedsiębiorstwem determinują zachowanie badanych podmiotów, ale również wpływają na innych uczestników sektora. Przykładowo, współpraca innowacyjna z odbiorcą jest silnie uzależniona od zbliżenia przestrzennego z dostawcą i relacji z nim utrzymywanych. Takich związków jest więcej. Bywa, że zmienia się natura uwarunkowania pod wpływem zdarzeń innych. Silna presja konkurencyjna wpływa stymulująco na podejmowanie współpracy w obszarze nowych technologii, ale ograniczane są wówczas kontakty w tej materii z odbiorcami.

W zależności od typu uczestnika sektora i rodzaju rozpatrywanej aktywności innowacyjnej, istnieją różne modele zachowania przedsiębiorstw, czyli widzimy ich heterogeniczną naturę. Widoczny jest wyraźny trend związany z silniejszym angażowaniem w procesy innowacyjne w miarę oddalenia, a nie zbliżenia w przestrzeni, co przez niektórych naukowców w rozwiniętych krajach jest uznawane za przejaw wyższości dywersyfikacji nad specjalizacją. W polskich okolicznościach należy to głównie

odbierać jako potrzebę eksploracji wiedzy przez kontakty z szerokim i dalszym otoczeniem, ze względu na jej immanentny deficyt na rynku wewnętrznym.

Odpowiadając na postawiony problem badawczy, należy stwierdzić, że geografia częściej, ale relacje silniej determinują aktywność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce. Przestrzeń sektora ma tym samym znaczenie.

## Bibliografia

Asheim B., Gertler M. (2005), *The geography of innovation: regional innovation systems* [w:] J. Fagberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson (red.), *Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

Audretsch D.B. (1998), *Agglomeration and the location of innovative activities*, "Oxford Review of Economic Policy", Vol. 14, No. 2.

Bank Danych Lokalnych (2015), [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), [30 listopad 2016].

Bathelt H., Malmberg A., Maskell P. (2004), *Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation*, "Progress in Human Geography", Vol. 28, No. 1.

Beaudry C., Breschi S. (2003), *Are Firms in Clusters Really More Innovative?*, "Economy. Innovation. New Technology", Vol. 12, No. 4.

Boschma R.A. (2005), *Proximity and innovation. A critical assessment*, "Regional Studies", Vol. 39, No. 1.

Faria A.P., Barbosa N., Eiriz V. (2015), *Firm Innovation and Co-Location in Portugal*, "Growth and Change", Vol. 46, No. 4.

Jaffe A.B. (1989), *Real Effects of Academic Research*, "American Economic Review", Vol. 79, No. 5.

Klimas P. (2011), *Wymiary bliskości w sieciach innowacji*, "Przegląd Organizacji", No. 4.

Laugen B.T., Lassen A.H. (2012), *Collaborative innovation: Internal and external involvement in new product development* [w:] J. Frick, B.T. Laugen (red.), *Advances in Production Management Systems. Value Networks: Innovation, Technologies, and Management*, Springer, Berlin Heidelberg.

Lis A.M., McPhilips M. (2015), *Identyfikacja regionalna i branżowa oraz poziom zaangażowania jako determinant sukcesu inicjatywy klastrowej Interizon*, „Przegląd Organizacji”, No. 5.

Liu X., Wu X. (2011), *Technology embeddedness, innovation differentiation strategies and firm performance: Evidence from Chinese manufacturing firms*, „Innovation”, Vol. 13, No. 1.

Niosi J., Zhegu M. (2005), *Aerospace clusters: local or global knowledge spillovers?*, „Industry & Innovation”, Vol. 12, No. 1.

Nishimura J., Okamuro H. (2011), *R&D productivity and the organization of cluster policy: an empirical evaluation of the Industrial Cluster Project in Japan*, „Journal of Technology Transfer”, Vol. 36, No. 2.

OECD (2001), *Cities and Regions in the Learning Economy*, published by the Center for Educational Research and Innovation (CERI), (This report was drafted by Ch. Edquist, G. Rees, M. Lorenz, S. Vincent-Lancrin).

OECD, Eurostat (2005), *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wydanie trzecie, Paryż.

Rodriguez-Pose A., Crescenzi R. (2008), *Research and development, spillovers, innovation systems, and the genesis of regional growth in Europe*, „Regional Studies”, Vol. 42.

Storper M., Venables A.J. (2004), *Buzz: Face-to-face contact and the urban economy*, „Journal of Economic Geography”, Vol. 4, No. 4.

Ter Wal A.L.J. (2014), *The dynamics of the inventor network in German biotechnology: geographic proximity versus triadic closure*, „Journal of Economic Geography”, Vol. 14.





---

## Recenzje



---

**dr hab. inż. Krzysztof Leja**

prof. nadzw. Politechniki Gdańskiej

Gdańsk, 8 października 2017 r.

## **RECENZJA**

### **monografii pt. *Fuzje uczelni – czy w szaleństwie jest metoda?* autorstwa Łukasza Sułkowskiego**

Fuzje uczelni to „gorąca”, a jednocześnie bardzo złożona problematyka. Gorąca, gdyż światowe trendy wskazują na ten kierunek ewolucji szkolnictwa wyższego w wielu krajach na różnych kontynentach, a w Polsce jesteśmy w przededniu wprowadzenia nowych rozwiązań w zakresie regulacji prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego. Złożona, gdyż korzeniami polskich uczelni jest model humboldtowski, który nie ułatwia ruchów konsolidacyjnych.

Prof. Łukasz Sułkowski, autor wielu cenionych pozycji wydawniczych z obszaru nauk o zarządzaniu, a także z zakresu badań nad szkolnictwem wyższym, podjął się trudu ogarnięcia problematyki konsolidacji w monografii, którą przyszło mi recenzować. Próba ta jest ze wszech miar udana z wielu powodów.

Po pierwsze, monografia jest pionierskim opracowaniem na polskim rynku wydawniczym.

Po drugie, Autor porządkuje pojęcia związane z omawianą problematyką, pokazuje złożoność i wieloetapowość procesu fuzji uczelni, nie unikając identyfikacji występujących przy tym barier: prawnych, organizacyjnych, społecznych, psychologicznych, politycznych, kulturowych i finansowych, a także przyczyn niepowodzeń fuzji. Autor pokazuje również, na ile zasadne, a na ile ryzykowne jest czerpanie doświadczeń z fuzji w biznesie, zręcznie korzystając z dorobku światowego piśmiennictwa z nauk o zarządzaniu, adresowanego do biznesu, jak i z dorobku badań nad szkolnictwem wyższym.

Po trzecie, Autor osadza swoje rozważania w szerokim kontekście międzynarodowym, pokazując fale fuzji uczelni, poczynawszy od lat 70 XX wieku,

porównując doświadczenia wielu krajów w tym zakresie i zauważając, że programy konsolidacji uczelni stanowią obecnie ważny element polityk publicznych wielu krajów Unii Europejskiej, czego dowodem jest przeprowadzenie w UE ponad 100 fuzji uczelni w latach 2000–2015.

Po czwarte, w monografii pokazano złożoność zarządzania procesem konsolidacji uczelni, proponując uporządkowanie decyzji strategicznych według chronologii oraz istotności. Interesujące jest przy tym porównanie procesów podejmowania decyzji w uczelniach sektora publicznego i prywatnego.

Po piąte, Autor z wyjątkową starannością pokazuje złożoność procesu badania uczelni, które zamierzają się konsolidować. Czerpie przy tym z doświadczeń organizacji komercyjnych, wskazując specyfikę instytucji akademickich. Co ważne, w monografii stwierdzono, że fuzja jest przykładem zarówno zarządzania procesowego, jak i projektowego, a także wykazano za G. Harman i K. Harman, że „wrażliwość na czynniki ludzkie i kulturowe oraz skuteczne przywództwo są najważniejszymi czynnikami osiągnięcia sukcesu w fuzji uniwersytetów”.

Po szóste, Autor monografii pokazał znaczenie kreowania marki uczelni tworzonej w wyniku fuzji i komunikacji marketingowej w uczelniach.

Po siódme, w monografii zaproponowano autorskie zasady skutecznego zarządzania fuzjami, co może mieć istotne znaczenie dla uczelni, które zamierzają wejść w proces konsolidacji.

Po ósme, Autor poświęca jeden z rozdziałów monografii kulturowym uwarunkowaniom konsolidacji uczelni, co ma fundamentalne znaczenie, gdyż – jak twierdzi Autor – „kultura organizacyjna w przypadku uniwersytetu stanowi rdzeń ciągłości i działalności”. Prof. Ł. Sułkowski jest wybitnym znawcą problematyki kulturowych uwarunkowań w zarządzaniu, dlatego dobrze się stało, że w monografii przeanalizował poziomy badań fuzji uczelni z perspektywy kulturowej. Szczególnie wartościowe są rozważania pokazujące złożoność składników kultur uczelni, a także tych dotyczących zmian kulturowych w wyniku fuzji uczelni. Autor wykazał tu ułomność kultury kontroli prowadzącej do, jak pisze, „pozbawienia [pracowników-przyp. rec.] identyfikacji i autorytetu”, udowadniając przy tym, że wnikliwa analiza zmian kulturowych w ujęciu wieloparadygmatycznym jest fundamentem fuzji uczelni.

Po dziewiąte, Autor monografii pokazał, w jaki sposób zarządzać tożsamością organizacyjną i indywidualną pracowników akademickich w procesach fuzji oraz zidentyfikował obszary, w których dokonuje się integracja uczelni w procesach konsolidacji.

Po dziesiąte, w monografii wykazano kluczowe znaczenie zarządzania kapitałem ludzkim w procesach fuzji uczelni, podkreślając negatywne konsekwencje transformacji uczelni w przypadku funkcjonalistycznego zarządzania ludźmi. Autor szczegółowo

omawia obszary zarządzania kapitałem ludzkim oraz jego związki z procesami fuzji uczelni, proponując perspektywę planistyczną planowania personalnego i szczegółowo omawiając elementy struktury funkcji kadrowej w fuzjach uczelni, a także proponując systemy motywacyjne pracowników w przypadku fuzji uczelni.

Po jedenaste, Autor omawia doświadczenia konsolidacyjne kilkunastu polskich uczelni publicznych i niepublicznych, co jest materiałem nie do przecenienia dla zainteresowanych rozpoczęciem takiego procesu. Cenne jest to, że Autor wybiegając w przyszłość omawia propozycje nowego ładu akademickiego, przedstawione przez zespoły przygotowujące założenia do nowej ustawy o szkolnictwie wyższym, a także propozycje zapisane w projekcie tej ustawy.

Po dwunaste (*last but not least*), w monografii przedstawiono wnikliwą analizę porównawczą studiów przypadku fuzji polskich uczelni. W pierwszej fazie analiza oparta była na wnioskach z wywiadów swobodnych przeprowadzonych z kluczowymi uczestnikami fuzji w 3 uczelniach, a także analizie odpowiedniej dokumentacji. Drugi etap badań obejmował wywiady pogłębione i narracyjne, a także obserwację uczestniczącą i nieuczestniczącą. Trzeci etap stanowiła analiza porównawcza wyników badań, a podczas czwartego, ostatniego etapu, sformułowano wnioski. Proces badawczy był zatem wielostopniowy, a zakres badań szeroki. Ta część monografii stanowi ważne źródło poznawcze dla uczelni skłaniających się ku konsolidacji, gdyż Autor szczegółowo omawia przebieg każdej z fuzji, wskazując bariery i efekty fuzji, a także rysujące się perspektywy. Ciekawym odniesieniem dla przypadków rodzimych fuzji jest opisana konsolidacja strategiczna i powstanie Université Grenoble Alpes we Francji. Bardzo wartościowa jest także analiza porównawcza opisywanych fuzji.

Podsumowując, monografia jako nowatorskie dzieło dotyczące problematyki fuzji uczelni, oparte na wyjątkowo bogatej literaturze przedmiotu (ponad 600 pozycji bibliograficznych), w zdecydowanej większości anglojęzycznej, ma wysokie walory poznawcze i aplikacyjne. Powinna się ona stać obowiązkową lekturą osób zajmujących się badaniami nad szkolnictwem wyższym, decydentów kształtujących polityki publiczne w obszarze szkolnictwa wyższego, a także władz uczelni akademickich i zawodowych oraz wszystkich zainteresowanych problematyką fuzji instytucji akademickich.

Dzięki temu, że to dzieło naukowe jest napisane klarownym i przystępnym językiem, grono potencjalnych Czytelników może wykroczyć znacząco poza osoby bezpośrednio zainteresowane procesami fuzji uczelni.

Krzysztof Leja





SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

## Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE,  
JEDNOLITE MAGISTERSKIE)

### SPOŁECZNE I HUMANISTYCZNE

- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Europeistyka
- Filologia angielska
- Japonistyka
- Pedagogika
- Pedagogika specjalna
- Pedagogika resocjalizacyjna
- Psychologia
- Socjologia
- Socjokryminologia
- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja

### EKONOMICZNE

- Finanse i rachunkowość
- Logistyka
- Zarządzanie
- Ekonomia

### ARTYSTYCZNE

- Film i sztuki audiowizualne
- Grafika

### MEDYCZNE

- Fizjoterapia
- Kosmetologia
- Zdrowie publiczne

### PRAWNE

- Prawo
- Administracja

### TECHNICZNE

- Architektura i urbanistyka
- Geodezja i kartografia
- Informatyka

## Studia podyplomowe

[www.podyplomowe.san.edu.pl](http://www.podyplomowe.san.edu.pl)

## PAO: Studia przez internet

[www.pao.pl](http://www.pao.pl)

## Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie
- Językoznawstwo

[www.san.edu.pl](http://www.san.edu.pl)



## Studia w języku angielskim:

### \* Bachelor & Master

- International Business Management
- International Business Communication
- International Tourism and Hospital Management
- IT Management

### \* American Master from Clark University

- Master of Science in Professional Communication
- Master of Public Administration
- Master of Science in Information Technology

### \* MBA@SAN z dyplomem Master Clark University Ma

[www.clarkuniversity.eu](http://www.clarkuniversity.eu)